Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

Leviers de réduction des coûts de la DSI

Juin 2023

Cigref

Leviers de réduction des coûts de la DSI

Juin 2023

Droit de propriété intellectuelle
Toutes les publications du Cigref sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle

SYNTHÈSE

Pour aborder le sujet de la réduction des coûts, il est nécessaire de s'appuyer sur une méthodologie et des définitions communes. Ce langage commun implique de s'interroger sur les différents motifs à l'origine de cette réduction, et de s'intéresser à plusieurs notions telles que l'évitement de coûts, la valeur générée par l'IT pour les métiers et la maîtrise du progrès.

Le but principal de ce livrable est d'étudier les leviers de réduction des coûts qui peuvent être actionnés par la DSI, tant dans un contexte de crise, pour répondre à une contrainte, qu'en « temps normal », dans un souci d'optimisation du pilotage économique de l'entreprise. Le livrable présente notamment une grille d'analyse des coûts, considérés sous trois axes : coûts primaires, fonction (*BUILD/RUN*) et traitement comptable (CAPEX/OPEX). Ces 3 approches parfois adoptées séparément, offrent par leur combinaison une analyse plus fine et intéressante des coûts, qui facilite en outre leur compréhension par l'ensembles des parties prenantes de l'entreprise.

Le contexte propre à chaque entreprise, mais aussi les éléments plus globaux qui affectent l'ensemble des organisations, permettent de cerner les inducteurs de coûts, et de proposer en conséquence les leviers de réduction correspondants. L'étude des leviers se prête particulièrement bien aux études de cas. C'est pour cette raison que sont présentés les témoignages d'entreprises membres, ayant mis en œuvre des plans de réduction des coûts. Il est intéressant de constater que les cibles et les moyens diffèrent, mais qu'ils témoignent bien d'une préoccupation commune aux Directions des systèmes d'information.

La DSI est en effet presque toujours sollicitée dès lors qu'il s'agit d'implémenter un plan de pilotage économique et, parce que ce sujet l'implique dans une perspective globale au sein de l'entreprise, il requiert un soin particulier en matière de communication. Promouvoir le rôle de la DSI, favoriser le dialogue entre l'IT et les différents *business units*, faire preuve d'exemplarité, de transparence, sont autant de bonnes pratiques que la DSI s'efforce de mettre en place.

Enfin, ce livrable se clôt avec un chapitre plus réflexif dédié à l'innovation, et sa possibilité (ou son impossibilité) de conciliation avec la réduction des coûts. Le postulat de départ étant bien souvent que l'innovation est coûteuse par essence, et donc qu'elle ne peut être déployée sans générer une inflation conséquente des coûts de l'entreprise. Cette question, qui représente un défi supplémentaire pour la DSI, l'invite également à ouvrir le champ des possibles, et à envisager la maîtrise des coûts comme une opportunité.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à **Jean-Christophe Lalanne**, EVP Chief Information Officer du groupe Air France KLM et à **Alexandre Siné**, Directeur délégué performance d'Enedis, qui ont piloté ce travail, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé et contribué à ce groupe de travail Cigref (ordre alphabétique) :

Sophie ASSAT – KEOLIS
Thierry ARCHAMBAULT – BANQUE DE FRANCE
Mathieu ATAS – TOTAL ENERGIES
Olivier AUBRAIS – SAVENCIA
Pascal AYRAULT – LA POSTE
Guillaume BAILLEUX – GRT GAZ
Laeticia BAUDOUIN – BANQUE DE France
Pascal BELOUIN – TERRENA
Laurent BENDAVID – DASSAULT AVIATION
Emmanuel BERTHOME – SNCF
Franck BOUDIGNON – GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES
Ali BOUSRIH – GROUPE BEL
Nicolas BOUTIN – GRT GAZ
Jean-Pierre BRAJAL – Air France KLM
Christian BREUS – PÔLE EMPLOI
Céline BROSSARD – GRT GAZ
François BRUNET – NAVAL GROUP
Olivier CAIL – MAÏSADOUR
Arnaud CARREL – TOTAL ENERGIES
Nassera CHIBANI – PÔLE EMPLOI
Ana CRETOIU – NEXANS
Laurent DARDINIER – FAYAT
Ludovic DECOURCELLE – TERRENA
Mathilde DE LEON DE LIRA – NAVAL GROUP
Valérie DHEZ – PRO BTP
Thierry DESAMBLANC – ENEDIS
Laurent FAUGERE – BANQUE DE France
Fabio FERREIRA – GEODIS INTERSERVICES
Rudy FONTAINE – PIERRE FABRE
Catherine GAY – PIERRE FABRE
Romaric HATIT – ALLIANZ
Bruno HEMMATI – ORANGE
Thibaut HUVELIN – SCOR
Mathieu JEDRZEJEWSKI – NAVAL GROUP
Mehmet KARATEPE – ENEDIS
Pierre-Emmanuel KOHLER – LISI GROUP
Bertrand LASQUELLEC – GROUPE AVRIL
Guillaume MACHY – GROUPE SEB
Guy MAHEO – ORANGE
David MARIE – GROUPE AVRIL
Éric MASSONNET – Air France KLM
David METIVIER – SODEXO
Jean-François MOREEUW – EDF
Renaud MUNOZ – SCOR
Vincent NETILLARD – GRT GAZ
Stéphane OLIVE – ACCOR
Emmanuel PROUST – GROUPE AVRIL
Olivier RUAULT – RÉMY COINTREAU
Ramzi SALHI – BNP PARIBAS
Sofiane SAMAH – MSA
Frédéric SERET – SFR
Vincent TASSY – AIR FRANCE KLM
Cécile THOMAS – CEA
Marie TO – PÔLE EMPLOI
Patrice VALADEAU – SUEZ
Josselin VASSELIN-CAILLARD – LA POSTE
Taras VELIKOROUSSOV – ORANGE
Thomas WAGNER – NEXANS
Bruno WANIÈRES – SCOR
Emmanuel YON – KEOLIS

Nous remercions également vivement tous les intervenants qui ont apporté beaucoup de matière à ce travail (ordre alphabétique) :

- Franck BOUDIGNON, Directeur administratif et financier, GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES

- Nicolas BOUTIN Contrôleur de gestion, Céline BROSSARD, Coordinatrice performance, Vincent NETILLARD FinOps et Guillaume BAILLEUX, Responsable du département Cloud et du Cloud Business Office, GRTGAZ
- Ludovic DECOURCELLE, Chief Information Officer, TERRENA
- Jean-Christophe LALANNE, EVP Chief Information Officer, Air France KLM

Ce document a été construit et rédigé par **Elena Silvera, chargée de mission au Cigref**, avec la contribution de Jean-Christophe Lalanne, Alexandre Siné et de l'équipe des permanents du Cigref.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

1 RÉDUCTION DES COÛTS : DÉFINITION ET MÉTHODE 9

1.1 Définir la réduction de coûts 9

1.1.1 « Réduction » ou « maîtrise » des coûts ? 9

1.1.2 Pourquoi réduire les coûts de la DSI ? 10

1.2 Comment mettre en valeur la réduction de coûts ? 10

1.2.1 Réduire oui, mais intelligemment 10

1.2.2 Éviter les jugements de valeur 11

1.2.3 Embarquer les équipes (onboarding) 12

1.2.4 Mesurer le progrès 12

2 GRILLE D'ANALYSE DES COÛTS DE L'IT 14

2.1 Grille des coûts de l'IT 15

2.2 Les coûts primaires 15

2.3 Le BUILD et le RUN : une approche basée sur la fonction des coûts 16

2.3.1 Le BUILD : distinguer « BUILD Business » et « BUILD IT » 17

2.3.2 Le RUN 17

2.4 Traitement au plan comptable : CAPEX/OPEX 18

3 ACTIONNER LES LEVIERS DE RÉDUCTION DE COÛTS 20

3.1 Les inducteurs de coûts 20

3.2 Leviers de réduction des coûts 21

3.3 Études de cas : Air France KLM et Enedis 23

4 BONNES PRATIQUES 26

4.1 Établir un dialogue de confiance au service de la réduction des coûts 28

4.1.1 Le dialogue avec la Direction générale 28

4.1.2 Le dialogue avec les métiers et les achats 28

4.2 Adopter le « *change management* » pour embarquer les équipes 30

5 INNOVATION ET RÉDUCTION DES COÛTS : LA CONCILIATION IMPOSSIBLE ? 32

5.1 Maîtriser les coûts pour répondre à des défis d'innovation 32

5.2 Piloter les budgets de Business Innovation 32

5.3 Développement de technologies, gestion de la dette technique 33

5.4 Gare aux réductions trop significatives ! 34

CONCLUSION 35

BIBLIOGRAPHIE 36

ANNEXES 37

Annexe 1 : Retour d'expérience de Terrena 37

Annexe 2 : Retour d'expérience d'Enedis 38

Annexe 3 : Retour d'expérience du Groupement des Mousquetaires 39

Annexe 4 : Retour d'expérience de GRTgaz 41

Annexe 5 : Retour d'expérience d'Air France KLM 43

TABLE DES ENCARTS

Exemple de KPI demandé par la Direction financière : le ratio *Coûts IT / CA* 11

Exemple d'évitement de coûts grâce à l'externalisation 13

Air France KLM : un plan structurel et économique au service de la maîtrise des coûts 23

Enedis : une stratégie industrielle face aux évolutions du marché et à la hausse tendancielle des prix 25

GRTGaz : une « hyper transparence » sur le *RUN* 29

Air France KLM : optimiser les assets et l'organisation, un levier de transformation de l'entreprise 31

GRTGAZ : la valeur de l'IT pour l'entreprise 34

INTRODUCTION

Entre 2020 et 2021, l'écosystème numérique a été confronté à un double phénomène : d'une part, la crise sanitaire a conduit à l'accélération du développement des services numériques - ceux-ci ont même été essentiels à la poursuite de l'activité de nombreuses sociétés en permettant le travail à distance - et d'autre part, de profondes transformations structurelles et conjoncturelles, liées à la crise, ont frappé sociétés et administrations, causant ainsi une perturbation des modèles économiques et des équilibres financiers[1]. En somme, les organisations ont connu un accroissement considérable de la demande en matière de services numériques, ainsi qu'un besoin impérieux d'améliorer la maîtrise des coûts de la DSI. Des solutions ont été adoptées par les entreprises pour répondre à la situation inédite, ouvrant la voie à des pistes nouvelles.

Pendant cette période, les finances de la DSI, tout comme celles du reste de l'entreprise, se sont retrouvées sous tension, avec le souci de répondre rapidement aux besoins causés par la crise traversée, et celui de se préparer aux crises futures de quelque nature qu'elles soient (géopolitique, économique, climatique, sanitaire, etc.). Maintenir un bon fonctionnement en interne, et protéger l'avenir de son écosystème est alors un élément crucial, qui a d'ailleurs poussé le Cigref à lancer en mars 2020, avec Syntec Numérique, un appel conjoint visant à la mobilisation du secteur du numérique en faveur de la résilience et du respect des engagements contractuels, à travers six grands principes[2].

En parallèle de cette nécessité de réduction des coûts, s'est également affirmé le besoin de maintenir les activités de l'entreprise et de continuer à assurer le « *RUN* ». En effet, la DSI se positionne comme fournisseur vis-à-vis des métiers, pour lesquels elle met à disposition des services ou produits, en général des applications. Les environnements de travail utilisateurs et les applications ou la quote-part récurrente des produits constituent les deux principales familles de services « *RUN* » identifiées par le Modèle de *benchmarking* des coûts informatiques du Cigref[3].

Compte-tenu de ces problématiques, le groupe de travail s'est fixé les objectifs suivants :

1. Partager une **grille d'analyse des coûts** fondée sur une nomenclature de la structure des dépenses IT des entreprises ;

2. Identifier les **principaux leviers de maîtrise des charges actionnables** sur ces postes de dépense ainsi que les **bonnes pratiques** ;

3. Illustrer par **des cas pratiques** ces leviers et, dans la mesure du possible, **qualifier l'ordre de grandeur du potentiel d'économie lié à chaque levier** ;

4. Classer et structurer des pistes de **gains véritablement actionnables** pour réduire les coûts, en mettant en avant des critères d'appréciation génériques ;

5. Réaliser un livrable consistant en une **nomenclature générique des inducteurs et leviers de réduction des coûts**, qui soit adaptable en fonction de la maturité de l'entreprise, et de son secteur d'activité.

---

[1] Ces éléments de rupture ont été analysés notamment par le Rapport d'orientation stratégique du Cigref, paru en 2021.

[2] Communiqué de presse : « Six principes de relations contractuelles en temps de crise : l'appel du Cigref et de Syntec Numérique », 25 mars 2020

[3] Modèle de pilotage économique et écologique de l'IT, 4ème édition – Mise à jour 2022, site Cigref.

Le groupe s'est réuni pour cinq séances au cours desquelles les participants ont fait part de propositions concrètes et mesurables, et partagé leurs retours d'expérience pour atteindre ces objectifs. Plusieurs exemples de leviers de réduction des coûts de grand intérêt ont été relevés comme la migration cloud, l'opensource, les différentes politiques de sous-traitance, les politiques de gestion des licences logicielles, le *Make or Buy*, l'outsourcing, la sobriété numérique, ou l'analyse de la valeur dans les projets métier.

Un des premiers sentiments partagés par les participants concerne la perception de l'IT au sein des entreprises et administrations publiques, encore trop souvent considéré comme un centre de coûts par les autres acteurs de l'entreprise même si ce phénomène tend à s'effacer. Une des explications les plus évidentes est que la DSI est d'abord perçue par le prisme des coûts du *RUN*

Dès le lancement des activités, l'ambition du groupe de travail est de permettre à la DSI de piloter un projet de réduction de coûts en préservant sa capacité à faire face aux besoins de l'entreprise. Pour cela, les réductions doivent donc être extrêmement bien pensées et anticipées, afin de ne pas causer préjudice au fonctionnement de l'entreprise en dégradant sa qualité de service, son *time to market* …

1 RÉDUCTION DES COÛTS : DÉFINITION ET MÉTHODE

Pour appréhender au mieux l'analyse des coûts et leurs leviers de réduction au sein d'une Direction des systèmes d'information, il convient de s'interroger, à titre liminaire, sur les définitions et la méthodologie employées dans le présent rapport. Cette première partie fait aussi écho aux besoins exprimés par les membres du groupe de travail de s'accorder sur des fondements communs aux organisations pour faciliter le partage de leurs expériences.

Une des remarques récurrentes est celle de la terminologie employée : faut-il parler de « réduire » ou de « maîtriser » les coûts de la DSI ? Il apparaît que la « maîtrise » des coûts est un concept plus englobant que celui de la « réduction », et qu'il reflète mieux les processus mis en œuvre au sein des différentes organisations. À ce titre, il est intéressant de se demander ce que signifie « maîtriser » les coûts de la DSI. À la suite à cette première étape de définition, il faut aborder une autre question : pourquoi envisager une réduction des coûts de la DSI ? En clair, à quel(s) besoin(s) répond la réduction des coûts ?

1.1 DÉFINIR LA RÉDUCTION DE COÛTS

1.1.1 « RÉDUCTION » OU « MAÎTRISE » DES COÛTS ?

Dès les premiers échanges, les participants du groupe de travail s'accordent à penser qu'il faut mettre en œuvre un effort tendant à la « ***maîtrise »*** des coûts de la DSI. Il ne s'agit pas de se cantonner à la « réduction » des coûts, qui peut être contraignante, voire inadaptée, et même nuisible à la qualité de service si elle est menée de façon systématique.

QUE SIGNIFIE « MAÎTRISER » LES COÛTS DE LA DSI ?

Pour les membres, « maîtriser » les coûts de la DSI signifie proposer une action appropriée en vue :

- soit d'éviter qu'ils n'augmentent de façon trop significative,
- soit de les réduire, lorsque cela est possible.

Maîtriser les coûts implique d'adopter une vision à moyen terme, de prendre les « bonnes décisions » pour assurer la continuité de l'activité de l'entreprise. Trois grandes préoccupations de la DSI constituent les piliers de la maîtrise des coûts :

1. Un pilier « **équilibre** », qui implique pour la DSI de :
   - Réduire les coûts à périmètre constant ;
   - S'appuyer sur une analyse des coûts, plus que sur la production de chiffres ;
   - Trouver l'équilibre entre la création de valeur métier et la protection des engagements vitaux de l'IT ;
   - Être en adéquation avec la numérisation de l'entreprise et le nombre d'utilisateurs du SI selon une typologie par métiers.
2. Un pilier « **projets et trajectoire** » pour lequel la DSI doit :
   - Évaluer avec attention et rigueur les projets (et au besoin éliminer les projets inutiles) ;

- Adopter une trajectoire à moyen terme (3 à 5 ans) sur l'évolution IT afin d'optimiser au mieux les activités de la DSI ;
- Concentrer les investissements IT sur les sujets à forte valeur ajoutée pour les métiers et pour le groupe.

3. Un pilier « **transparence** » qui demande à la DSI de :

- Faire preuve d'exemplarité envers elle-même (ex : sur les outils de la DSI) envers les métiers, en matière de performance ;
- Mener ses activités en soignant la visibilité, la transparence, la clarté et la pédagogie ;
    - Pour favoriser un dialogue de confiance avec les autres entités de l'organisation ;
    - Pour pouvoir présenter ses coûts de façon à ce qu'ils soient acceptables par les métiers.

1.1.2 POURQUOI RÉDUIRE LES COÛTS DE LA DSI ?

Le contexte général est caractérisé par un **accroissement des charges** et une tendance à l'inflation du socle de dépense, liés à divers facteurs, qui peuvent justifier une réduction de coûts :

- Les tensions sur l'approvisionnement ;
- Les tensions sur le marché du travail ;
- Le coût des licences ;
- La complexité croissante de l'architecture SI ;
- L'explosion du volume des « data » (ainsi que leur hébergement et leur traitement) ;
- La prégnance des risques cyber ;
- L'inflation normative et la nécessaire mise en conformité des SI ;
- Les défis liés aux évolutions technologiques et aux attentes des parties prenantes de l'entreprises hors IT.

En outre, on peut décider d'une réduction des coûts dans le but d'apporter un **soutien à la transformation de l'entreprise**. C'est le cas quand la DSI a besoin de marges de manœuvre pour financer les nouveaux besoins de l'entreprise. Par exemple, l'impact de dispositions réglementaires ou légales, les défis de la numérisation, ou de la cybersécurité peuvent inciter l'entreprise à lancer un plan de transformation. Ce type de motivation qui s'inscrit dans une démarche récurrente de performance, est à ce titre, susceptible d'apparaître dans toutes les DSI.

Enfin, les **difficultés financières** constituent une autre motivation : lorsque l'entreprise y est exposée, la demande de réduction des coûts émane le plus souvent de la Direction générale.

1.2 COMMENT METTRE EN VALEUR LA RÉDUCTION DE COÛTS ?

Cette question récurrente interroge sur la façon dont est perçue la DSI par la Direction générale, la Direction financière et les Directions métiers.

1.2.1 RÉDUIRE OUI, MAIS INTELLIGEMMENT

Les entreprises considèrent que la réduction des coûts « automatique, à tout prix » n'est pas pertinente, voire néfaste. En revanche, la réduction des coûts (notamment du *RUN*) faite

intelligemment, à périmètre identique, est bénéfique ; elle véhicule une bonne image de la DSI et permet de valoriser la démarche.

Pour y parvenir, deux points principaux ont été identifiés par le groupe de travail :

- D'une part, il est important de constater que réduire les coûts peut être vertueux, facteur de progrès et créateur de valeur. En d'autres termes, traiter de la réduction des coûts, ne revient pas porter un regard réprobateur sur le travail de la DSI.
- D'autre part, dans une démarche de communication, il faut mettre en avant, et ce n'est pas facile, le concept d'évitement des coûts. Ce concept invite à envisager ce que seraient les coûts de l'IT à moyen terme si l'on ne menait pas d'actions de réduction des coûts, donnant ainsi une vision plus prospective.

1.2.2 ÉVITER LES JUGEMENTS DE VALEUR

Lorsque la situation de l'entreprise requiert une réduction des coûts, et que l'on se tourne vers la DSI pour lui demander de faire un effort sur son budget, celle-ci peut y voir une injuste remise en question de sa légitimité dans l'entreprise. Pourtant, au cœur de la crise sanitaire, alors que certains secteurs se sont trouvés pratiquement à l'arrêt, la DSI a connu une hausse exponentielle de la demande, se retrouvant devant cette injonction complexe : « il faut réduire les coûts ET il faut plus d'IT ».

Il est certes normal de chercher à réduire les coûts du *RUN* à périmètre identique, mais pour cela il faut que l'entreprise l'explique clairement. La DSI doit s'impliquer consciemment dans cette réduction dont l'entreprise a besoin : il n'y a pas de jugement de valeur à l'égard de l'action de la DSI. Au contraire, l'IT, comme les autres activités de l'entreprise, est sollicitée pour améliorer la performance économique par la réduction des coûts.

Voici quelques pistes partagées par les entreprises membres pour améliorer la communication autour de la réduction des coûts :

- Lors de la présentation du budget, montrer à la Direction générale ou à la Direction financière les coûts du *RUN* qui ont été supprimés ou qui ont significativement diminué.
- Calculer les coûts par unité d'œuvre pour se détacher des hausses de coûts IT imputables à une augmentation des unités d'œuvre. (Ex : coûts au PC ; coûts à la commande…)

Exemple de KPI demandé par la Direction financière : le ratio *Coûts IT / CA*

Les Directions financières cherchent parfois la preuve d'un pilotage efficace et économe de la DSI. Pour cela, elles peuvent recourir au ratio Coûts IT/CA, qui doit être le plus faible possible. Cependant, la portée de ce ratio est limitée : il ne dit rien de la valeur réelle que le SI apporte aux métiers. Par exemple, une société peut avoir un ratio très bas, mais avec beaucoup d'ETP côté métiers qui effectuent un travail inefficace par manque d'information adéquate. À l'inverse, ce ratio peut être interprété comme un indicateur positif, et ce, d'autant plus si la société « fonctionne » très bien. Et, si l'on pousse le raisonnement plus loin, si la société « fonctionne » très bien, c'est peut-être *justement* **parce que son ratio IT/CA est élevé.**

En matière d'indicateurs, plusieurs pistes méritent d'être explorées en parallèle de ce ratio :

- Les *benchmarks* basés sur des ratio métiers ;
- Les ratios techniques (coûts d'un PC sur le TCO) ;
- Le *benchmark* qualitatif (qui reste indicatif) : « que fait mon concurrent ? ».

1.2.3 EMBARQUER LES ÉQUIPES (ONBOARDING)

QUI FAUT-IL CONVAINCRE, ET COMMENT ?

Il est très important de parvenir à convaincre le Contrôle de gestion de l'utilité de la notion d'évitement de coûts ou *cost avoidance*. En effet, quand l'entreprise se tourne vers des solutions d'innovation, cette méthode permet de montrer que **les dépenses générées ne sont pas une perte sèche pour l'entreprise, mais au contraire, une source de valeur**.

L'évitement de coûts représente ce que l'on risque à « ne pas faire » : il faut donc **mettre en lumière la valeur générée pour les métiers**.

Le véritable challenge est **de faire accepter cette méthode par *le Chief management office*** : s'il est embarqué, elle est facilitée car cela permet de « parler le langage » des financiers.

1.2.4 MESURER LE PROGRÈS

Lorsqu'un DSI met en œuvre un projet de maîtrise des coûts, il doit distinguer les démarches qui vont réellement réduire les coûts, et celles, tout aussi importantes, qui vont permettre de ne pas générer les coûts supplémentaires qui ne tarderaient pas à poindre en cas d'inaction.

En théorie, et bien que cela ne soit pas toujours aisé, cette approche permet de mesurer l'efficacité du pilotage des coûts. Par exemple, une situation d'évitement de coûts peut résulter d'une amélioration qualitative (on peut produire plus à volume de dépense équivalent).
Certains éléments, qui génèrent des frais pour l'IT, peuvent aussi faire partie de la stratégie d'évitement des coûts. Par exemple, le *Life Cycle Management* [4] est souvent comptabilisé comme un facteur d'évitement de coûts : en particulier si on opère une migration technique ou un changement d'infrastructure (dans le cadre de la gestion de la dette technique...).

Bien que ne faisant pas l'unanimité, certaines entreprises pensent qu'une DSI doit privilégier une approche par évitement des coûts, plutôt que par réduction de coûts (et ce notamment pour mettre en œuvre de l'amélioration continue).

[4] Compris dans l'axe 2 de la grille d'analyse des coûts de l'IT ci-après.

Exemple d'évitement de coûts grâce à l'externalisation

Une entreprise partage son expérience. Obligée d'externaliser une activité dont elle ne pouvait se passer, l'entreprise constate des économies qu'elle ne serait pas parvenue à réaliser sans cela, en raison de l'augmentation normale des charges liées (salaires etc..).

Évolution des dépenses : Évitement de coûts versus réduction de coûts
Coûts de l'année N = 100

En situation d'évitement de coûts	En situation de réduction de coûts
« Ne pas mener le projet » Année N+1 = 110	« Mener le projet » (Gain calculé potentiel = 10) Année N+1 = 90
« Mener le projet » (Gain calculé potentiel = 10) Année N+1 = 100	

Si le projet n'avait pas été mené (pas d'externalisation), il lui aurait inéluctablement coûté 110 (ou plus). Envisager un projet de réduction des coûts n'était pas possible. La seule solution était donc de « mener un projet » d'évitement, qui, au final, n'a coûté que 100.

L'augmentation des coûts oblige les entreprises à mener des plans de maîtrise des coûts. Mais, la réduction n'étant pas toujours possible, les solutions d'évitement peuvent être considérées comme des solutions alternatives efficaces pour répondre au besoin de maîtrise budgétaire exprimé par l'entreprise.

2 GRILLE D'ANALYSE DES COÛTS DE L'IT

Chaque société dispose de ses propres méthodes de traitements comptables. Ainsi, comme il n'est pas possible de présenter un modèle parfait et détaillé de tous les coûts de l'IT adapté à chaque structure, nous proposons un cadre général, un « langage commun », sur lequel les entreprises et les administrations peuvent s'appuyer pour analyser leurs coûts IT. L'objectif : présenter de façon très synthétique les postes de coûts principaux d'une DSI, et rendre visibles la réduction ou la maîtrise des coûts.

Remarque : La grille d'analyse présentée ci-après donne de la lisibilité sur les coûts IT, et permet une première analyse. Son utilisation n'a pas vocation à remplacer le *Modèle de pilotage économique et écologique des coûts de l'IT*[5]. Ce document, qui constitue une mise à jour du *Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques*, apporte en effet des compléments utiles aux éléments susmentionnés, en particulier sur le pilotage économique lié au cloud, à l'agilité et à l'empreinte carbone de l'IT.

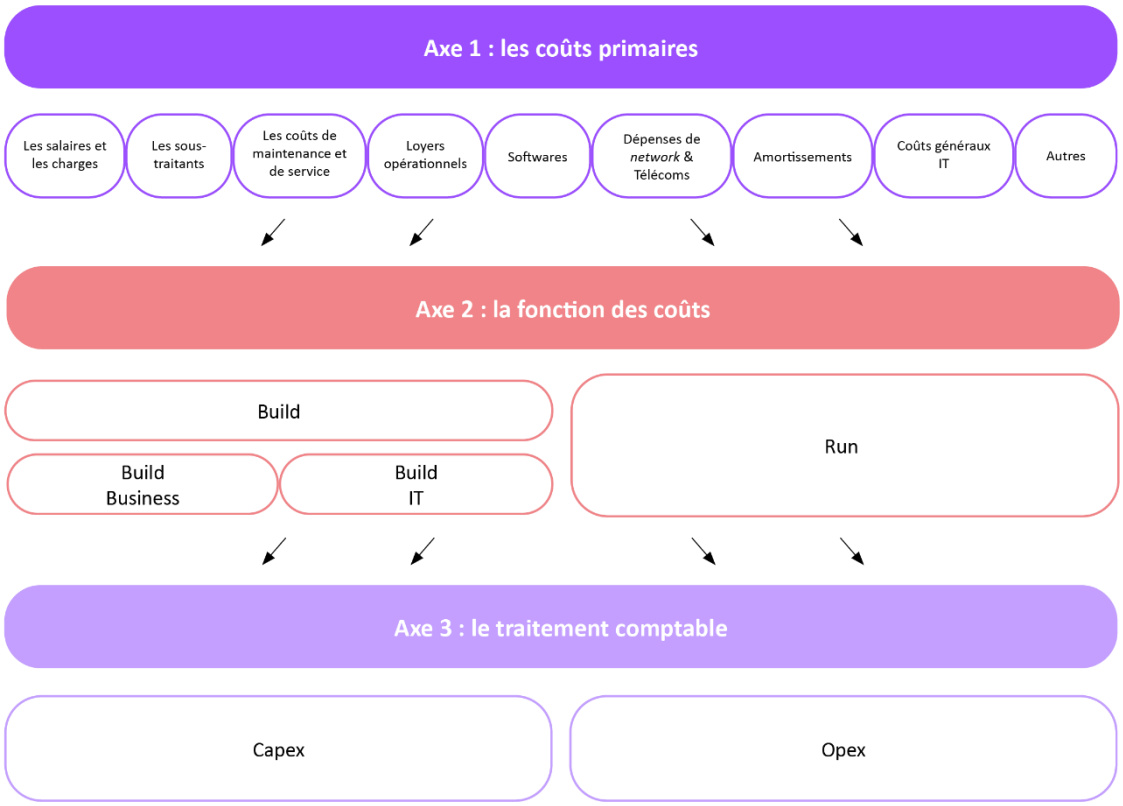
La grille comporte trois axes principaux :

- Les lignes de dépense ou coûts primaires ;
- Le *BUILD* et le *RUN* ;
- Les CAPEX et les OPEX.

L'axe *BUILD* et *RUN* s'attache à la fonction des coûts : est-on dans l'optique d'assurer l'innovation, ou bien de fournir des applications aux métiers pour les tâches quotidiennes ? ; tandis que l'axe CAPEX et OPEX prend en considération la logique du traitement comptable des coûts. Il faut noter sur ce point que l'adoption du cloud induit une évolution de traitement comptable des dépenses.

[5] https://www.cigref.fr/modele-de-pilotage-economique-et-ecologique-de-l-it-4eme-edition

2.1 GRILLE DES COÛTS DE L'IT



2.2 LES COÛTS PRIMAIRES

Remarque préliminaire : La notion de coût primaire ne doit pas être confondue avec celle de « coûts directs ». Les coûts primaires désignent une typologie de dépenses du périmètre IT, qui est assez proche de la répartition par nature au plan comptable. Il faut également noter que les leviers de réduction de coûts diffèrent selon les axes ciblés dans cette grille.

Le premier axe de la grille, portant sur les coûts primaires, comprend trois éléments principaux :

- **Les salaires**. Les Directions des systèmes d'information peuvent présenter leurs coûts IT en fonction des salaires et des charges versées. Selon la législation du pays où est implantée l'entreprise ou la filiale, cette partie des coûts est pilotée en interne ou bien par des collaborateurs en intérim.
- **Les sous-traitants.** La notion de sous-traitant est ici entendue au sens large, c'est-à dire avec les prestations de sous-traitance, la régie[6] , et les projets comptabilisés au forfait.
- **Les coûts de maintenance et de service.** Le paiement des coûts de maintenance et de service est effectué par rapport à des unités d'œuvre : que ce soit des tickets, des appels à projets ou

[6] Sur la régie, voire le retour d'expérience du Groupement des Mousquetaires.

des *assets*. La spécificité de ces coûts est la façon dont ils sont considérés et mesurés : comme il n'est pas possible de les mesurer finement, on opte pour une appréciation plus globale du service exécuté. Il s'agit donc d'un *manpower* qualitatif.

Les coûts primaires comportent également les éléments suivants :

- Les loyers opérationnels, c'est-à-dire les montants versés de façon régulière pour un équipement de type matériel informatique ou un local d'entreprise. Viennent ensuite les logiciels et ce qui relève des *softwares* : les frais logiciels (*fees*), les licences non amorties[7] et le coût de la maintenance récurrente.
- Les dépenses de réseaux (*networks*) et les télécommunications, puis, les amortissements (attention, il s'agit uniquement des amortissements de ce que l'IT achète et immobilise). .
- Les frais de mission, les frais de voyage des collaborateurs.
- Les coûts que les entités de l'entreprise peuvent affecter à la DSI lorsqu'elles effectuent un service *à son profit*. Par exemple, le coût des missions effectuées par les ressources humaines de l'entreprise pour le recrutement de collaborateurs de la DSI. Quand les RH ne sont pas directement rattachées à la DSI, leur travail est redistribué à la DSI pour les missions qui lui sont destinées.

Cette approche des coûts primaires de l'IT permet un premier aperçu, mais elle n'est pas suffisante. Elle ne renseigne pas sur la fonction des coûts. Or, c'est un élément qui fait partie intégrante du raisonnement des métiers (ex: prise en compte du coût de *RUN*, du coût d'un poste de travail, d'un projet, etc.). L'analyse doit donc se poursuivre par l'approche *BUILD* et *RUN* des coûts.

2.3 LE BUILD ET LE RUN : UNE APPROCHE BASÉE SUR LA FONCTION DES COÛTS

La distinction entre *BUILD* et *RUN* n'est pas toujours retenue par les entreprises, pourtant elle permet de s'intéresser à la fonction des coûts[8] : c'est pour cette raison qu'elle constitue le deuxième axe de la grille des coûts.

Pour chaque coût primaire présenté dans l'axe 1 (salaires et charges, sous-traitants…), il est possible de repérer la part du coût qui relève du *BUILD*, et celle qui relève du *RUN*.

Le *RUN*, représente le « récurrent » ce qui « permet à une DSI de fonctionner », souvent résumé par « maintien en conditions opérationnelles », ou encore « tout ce qui ne relève pas du *BUILD* »[9].

Pour rappel, le *BUILD* est constitué des projets, améliorations et efforts déployés pour générer de la valeur au sein de l'entreprise.

BUILD et *RUN* ne sont pas totalement indépendants : souvent une augmentation du premier a un impact sur le second. De plus, si l'on réduit le *RUN*, cela limite le *BUILD*.

[7] Les licences peuvent être amorties.

[8] Sur la pertinence du ratio RUN/*BUILD*, cf : « Le ratio Run/*BUILD* a-t-il encore un sens », site de Cost House : https://www.cost-house.com/post/le-ratio-run-*BUILD*-a-t-il-encore-un-sens

[9] La DSI « met à disposition un ensemble de services ou de produits […]. Les environnements de travail utilisateurs et les applications ou la quote-part récurrente des produits constituent les deux principales familles de services « Run » mises à disposition par la DSI. » voir Modèle d'analyse Cigref, éd. 2018 précité.

2.3.1 LE BUILD : DISTINGUER « BUILD BUSINESS » ET « BUILD IT »

Le *BUILD*, ce qui sert la transformation et génère de la valeur, peut-être partagé en deux sous-ensembles, l'un dédié aux métiers (*BUILD* Business) et l'autre propre à l'IT (*BUILD* IT). En termes de prise de décision, le premier relève de la DSI ***et*** des métiers, alors que le second ne relève que de la DSI.

- Le ***BUILD* Business** concerne de façon spécifique les projets ou les évolutions menés par les métiers au sein d'une organisation. En d'autres termes, dès lors que l'impulsion vient des métiers dans un but de transformation, d'amélioration, de (ré)organisation, il s'agit de *BUILD* Business. Ces dépenses se traduisent par des projets et donc une **production de valeur finale**.

- Le ***BUILD* IT** désigne ce que l'IT met en œuvre pour l'IT elle-même, ou bien de façon fédérée pour les métiers.

Pourquoi distinguer BUILD Business et BUILD IT ? Cette distinction est un atout dans le cadre du dialogue avec la Direction générale. Quand celle-ci demande une réduction des coûts, la dichotomie Business/IT dote la DSI d'arguments : une trop forte réduction des coûts de *BUILD* pourrait entraver le récurrent, donc le *RUN*. Distinguer *BUILD IT* et *BUILD Business* permet de proposer une réduction plus nuancée, moins dommageable aux activités de l'entreprise. Le traitement de l'obsolescence est un exemple pertinent : si une coupe est demandée dans ce budget, la distinction IT/ Business permet de prouver que son maintien contribue aux économies, et donc qu'il ne faut surtout pas le réduire.

***Que permet le BUILD* ?** Le *BUILD* (IT et Business) est nécessaire pour lutter contre la dette technique ou pour respecter les contraintes de marché de nature réglementaire, sécuritaire, etc. Le *BUILD* IT en particulier permet de réduire les coûts de *RUN*.

Remarque

De l'avis général des participants, il faudrait que la DSI revendique un budget de *BUILD* purement IT, avec à l'appui, des arguments pouvant montrer en quoi un tel budget est indispensable. C'est là une piste à explorer dans le cadre du dialogue avec la Direction générale.

2.3.2 LE RUN

Comme nous l'avons précisé ci-dessus, le *RUN* désigne le « récurrent », par opposition au *BUILD*, qui représente la transformation.

On constate que la tendance pour le futur est à l'augmentation des coûts de *RUN* en lieu et place de ceux du *BUILD*. Cette hausse du *RUN* est liée au modèle de *pay-per-use*[10] favorisé par les grands éditeurs : le *RUN* augmente en fonction de la consommation de services !

[10] Le *pay-per-use* ou *pay-as-you-use*, traduit en français par « paiement à l'utilisation » est un modèle de paiement lié au cloud : l'utilisateur paie pour les ressources effectivement utilisées. Des informations complémentaires sur les conséquences du changement de *business model* des éditeurs figurent dans la partie 3 du rapport.

Dans ce contexte, est illusoire et dangereux de tenter de contenir le *RUN* au plus bas pour favoriser l'accroissement du *BUILD*. En effet, si le *RUN* était drastiquement réduit, ce serait au détriment de la quantité et la qualité de services.

Pour conclure, il n'existe pas de solution miracle. En revanche, de bonnes pratiques peuvent être mises en place : le *RUN* doit être optimisé en permanence pour en améliorer l'efficacité, en diminuer les coûts, et l'ajuster au besoin. Il doit être organisé avec une approche « cycle de vie » des applications, amenant au décommissionnement des services devenus inutiles, et au bon entretien des services pérennes. Investir est capital pour ne pas tomber dans le piège des solutions à moindre coût, dont la portée serait quasi nulle : les participants préconisent d'aller dans l'opensource, et de veiller à endiguer le *legacy*[11].

Le chemin à suivre est donc celui d'une optimisation progressive à long terme, et ce d'autant plus lorsque l'entreprise n'est pas accompagnée par une équipe externe.

2.4 TRAITEMENT AU PLAN COMPTABLE : CAPEX/OPEX

La troisième approche proposée est celle des CAPEX[12] et des OPEX[13]. Elle renseigne sur le traitement comptable des coûts et relève donc des choix opérés par l'entreprise dans sa gestion. En effet, si les OPEX comme les CAPEX sont apparents dans une vue « coûts décaissés » ou « *cash out »,* en revanche, les CAPEX ne figurent pas dans une vue P&L[14].

Pourquoi les entreprises choisissent-elles des solutions différentes ? Dans certains cas, le traitement comptable est une question de politique et de culture d'entreprise. L'entreprise privilégie la capitalisation, ou bien au contraire, se tourne plus volontiers vers l'OPEX. Par exemple, la Direction générale peut demander de réduire les OPEX plutôt que les CAPEX car malgré la dépense qu'ils représentent, la valeur comptable des CAPEX figure dans les actifs au bilan, manifestant la volonté de l'entreprise d'innover en dépit de la pression économique.

Le raisonnement sur les règles CAPEX / OPEX peut également dépendre de la trésorerie dont dispose l'organisation à l'instant T.

Enfin, un autre paramètre à prendre en compte est celui des règles fiscales et des normes IFRS (*International Financing Reporting Standards*). Ces dispositions conduisent à une diminution des CAPEX dans la mesure où elles exigent que les « investissements » sur des logiciels SaaS soient « opexisés » (et non pas « capexisés »).

Quel est le lien entre projet IT et projet Métier ? Quand un projet est analysé, on cherche tout d'abord à déterminer s'il est pris en compte en tant que CAPEX (est-il amorti ?), et si c'est le cas, il faut identifier dans quel budget est intégré cet amortissement : est-ce dans celui de l'IT ou dans celui des métiers ?

[11] Le *legacy* ou « système hérité » désigne le système d'information préexistant à un SI plus actuel au sein de l'organisation, qui le conserve souvent dans ses centres de données ou dans ceux de ses prestataires. Le *legacy* est présenté comme un frein à la transformation digitale des entreprises, notamment dans le cas de la migration cloud.

[12] Le terme « CAPEX » est une contraction de l'expression « *capital expenditure* », traduite par « dépenses (ou budget) d'investissement » ou « immobilisation ».

[13] « OPEX » est une contraction de l'expression « *operational expenditure* », qui désigne les « dépenses (ou budget) d'exploitation (ou de fonctionnement) », soit les dépenses ou charges courantes d'une organisation.

[14] À noter : les CAPEX n'apparaissent pas dans la vue *Profit & Loss Account* (ou « P&L »), qui présente tous les revenus et charges d'une organisation, engagés au cours d'un exercice comptable.

En effet, il arrive que l'IT intervienne dans des projets *Business*. Par exemple, en développant des solutions logicielles pour les métiers. Dans ce cas, le projet n'étant pas amorti par l'IT, il ne devra pas être pris en compte dans la grille des coûts de l'IT que nous proposons, qui se concentre uniquement les CAPEX et OPEX liés à l'IT.

En outre, il faut veiller à ne pas confondre DSI et IT à ne pas écarter d'importantes dépenses qui sortent du périmètre de la DSI. C'est le cas des coûts énergétiques des datacenters, qui sont souvent gérés par les services généraux et non par la DSI.

L'impact global de tels projets (*BUILD* + *RUN*) risque d'être mal évalué, puisqu'ils sont menés uniquement par les métiers, mais qu'ils produisent un fort impact sur le *RUN* et sur ses coûts.

Quel est l'intérêt de l'approche CAPEX/OPEX ? La mise en évidence des coûts par cette approche est très importante dans le dialogue avec les métiers ou avec la Direction générale. Prenons l'exemple d'une entreprise qui doit réduire ses coûts. Si la DSI réduit le *BUILD* et que le *BUILD* est capitalisé, *l'impact sur les OPEX sera nul*. Si on se réfère au P&L, cette situation peut être perçue comme une absence d'action de la part de la DSI, alors qu'en réalité la réduction demandée a bien été opérée mais qu'elle n'est pas visible car elle n'apparait qu'au niveau des CAPEX… d'où l'intérêt de la vision *cash out*, qui fait figurer les OPEX *et les CAPEX*.

D'autres approches sont encore envisageables. La pertinence de l'approche CAPEX/OPEX semble moins certaine avec le temps. En particulier dans l'analyse de la performance financière, pour laquelle les organisations tendent à préférer un indicateur *BUILD* et *RUN* plutôt que OPEX/CAPEX. De même, il a pu être souligné que la réduction des coûts de la DSI constitue avant tout une réduction du « *cash out* » (les « coûts décaissés »), laquelle est indépendante de la classification CAPEX/OPEX.

Il est alors recommandé de privilégier les mesures classiques de ROI (retour sur investissement), VAN (valeur actuelle nette) et TRI (taux de rentabilité interne) : et donc privilégier une vision en cash out sur des coûts directs.

3 ACTIONNER LES LEVIERS DE RÉDUCTION DE COÛTS

Une fois accordés sur un « langage commun » et sur une grille d'analyse des coûts, il faut s'intéresser en pratique, à la façon de réduire les coûts. Pour ce faire, le groupe de travail a identifié les éléments qui génèrent des une hausse des coûts, les **inducteurs de coûts**, ainsi que les éléments qui permettent de les réduire, les **leviers de réduction des coûts**. Enfin, ces éléments ont été illustrés par des cas pratiques.

3.1 LES INDUCTEURS DE COÛTS

Bien que les contextes d'entreprises soient distincts, des points communs apparaissent dans les éléments susceptibles d'entraîner une augmentation des coûts à la charge de la DSI. En voici une liste non exhaustive :

- **Impact de l'évolution du *business model* sur les organisations** :

  Avec le recours massif au SaaS, financé par l'OPEX[15], le *business model* des éditeurs évolue et impacte les organisations car leurs budgets sont structurés en dépenses de fonctionnement (OPEX) et d'investissement (CAPEX). Souvent les compartiments de dépenses ne sont pas fongibles, ce qui peut poser des problèmes en termes de montant budgétaire allotis, notamment dans une logique de construction budgétaire par comparaison avec le dernier exercice.

  Le *BUILD* produit également un impact systémique sur le *RUN* : les participants estiment que son augmentation conduit à une hausse des coûts d'OPEX de 15% en moyenne.

- **Les contraintes exogènes** : Elles regroupent le *shadow IT*[16], la cybersécurité prise en charge par l'IT, les *business models* des éditeurs de logiciels, le taux journalier moyen (TJM) impacté par le télétravail, les contraintes réglementaires, mais aussi le contexte inflationniste (ex : inflation liée à la crise énergétique).

  Dans le domaine de la cybersécurité, l'augmentation des menaces cyber au cours des derniers mois a rendu encore plus saillante la vigilance des organisations à ce sujet. Cela a également eu pour conséquence d'accroître la crédibilité de l'IT dans ses opérations dédiées.

- **Les talents** : La rareté des nouveaux talents (comme les *data architects*, *cyber specialists*…) génère des prétentions salariales plus importantes, et conduit à la hausse des coûts.

- **La data** : la data est un sujet clé de la stratégie d'entreprise. La conservation des données, qui représentent un asset de l'entreprise, est une préoccupation commune aux membres, d'autant plus que le décommissionnement d'applications a accru ce besoin. La consultation

[15] L'évolution des normes comptables ne permet plus d'investir les coûts d'acquisition d'un outil en SaaS, en raison de la norme IFRS, voir partie 2.

[16] Le *shadow IT* désigne l'utilisation par les collaborateurs de l'entreprise de logiciels, sans que la Direction des systèmes d'information n'en soit informée. Ce phénomène est facilité par le cloud.

des historiques notamment, rend nécessaire de conserver l'application ou ses données, ce qui constitue un coût résiduel[17].

- **Les applications** : le recours aux services cloud qui a impulsé dans de nombreux cas une évaluation du parc applicatif (ou *Move to Cloud Assessment*), pose la question de leur utilisation réelle. Les questions que doit se poser la DSI dans le cadre de ces évaluations sont les suivantes :
    - Combien y a-t-il d'applications ?
    - Comment sont exploitées leurs fonctionnalités ?
    - Existe-t-il une surcapacité de l'infrastructure par rapport aux besoins des métiers ?

  La variété des environnements techniques est aussi à prendre en considération, car elle joue sur les coûts.

- **Défis de la numérisation** : les entreprises font face à la numérisation croissante des métiers, et sont confrontées à l'augmentation du nombre de postes de travail et de licences nécessaires.

- **Utilisateurs** : la dimension utilisateur, avec ses différents types de supports (standard, fonctionnel ou avancé), et avec l'accompagnement numérique et l'assistance qu'elle nécessite, est également génératrice de coûts.

3.2 LEVIERS DE RÉDUCTION DES COÛTS

Face à la pluralité d'éléments qui induisent une hausse des coûts, il existe toutefois des « leviers » actionnables permettant de réduire, ou du moins de maîtriser, ces charges.

L'acculturation des équipes, notamment au niveau des métiers, sur la performance financière et opérationnelle (quelles sont les réalités du terrain ?), peut par exemple apporter de grands bénéfices aux plans de réduction envisagés.

De même, du point de vue des équipes, il est très intéressant de **faire collaborer les équipes de gestion avec celles des Achats.** En effet, cela présente divers avantages, notamment dans le renouvellement des contrats, la gestion des relations avec les consultants, ainsi que la rationalisation du nombre de postes de travail attribués aux prestataires externes. Une analyse approfondie permet d'envisager les leviers liés à la sous-traitance, à la délocalisation, à la qualité de service. Cette collaboration permet de se poser les questions suivantes : A-t-on les moyens de tel ou tel niveau de service ? Sinon, qu'est-ce qui serait dans nos moyens ?

L'engagement requis de la part des métiers doit être le corollaire de la transparence de l'IT. En effet, les solutions informatiques répondent *aussi* aux besoins des métiers : il est donc crucial de **bâtir un dialogue mature avec le *business***. Tant qu'un bon niveau de confiance avec la Direction générale et les Directions métiers n'est pas atteint, la DSI semble toujours *trop dépensière* du point de vue dureste de l'entreprise.

Ce dialogue est particulièrement important pour **mettre en œuvre la transformation et/ou l'automatisation** au sein de l'entreprise**.** Par transformation et automatisation on entend les

[17] Cf Rapports Cigref *Gouvernance et Architecture Data & Analytics*, 2023 ainsi que le rapport *Valorisation des données dans les grandes entreprises. Maturité pratiques et modèles* paru en 2016.

évolutions ou changements technologiques, la rationalisation des socles technologiques, l'automatisation du support utilisateur (ex : *chatbox, ou «* boîte de discussion *»*), ou encore la facturation du service au client interne en fonction de l'usage. À noter : ces éléments sont souvent utilisés comme base dans le cadre du dialogue DSI / DG pour mettre en avant la maîtrise des coûts OPEX.

Outre les bonnes pratiques qui relèvent de l'acculturation et du dialogue, on préconise également d'engager **une stratégie concrète autour des projets**. Éviter les projets redondants, mettre en place une gouvernance projet forte avec l'évaluation d'impact sur les OPEX, avoir une gouvernance du catalogue de services, et analyser la valeur des projets *business*, sont autant de stratégies qui concourent à une « bonne gouvernance projet ». Ce sont de plus des leviers rapidement et facilement actionnables dans un premier temps. La gouvernance projet est donc un dispositif clé dans la gouvernance du SI.

Certains sujets complexes, peuvent contribuer aux économies s'ils sont bien pris en compte, ou, au contraire créer des charges supplémentaires lorsqu'ils sont ignorés. On peut citer par exemple le ***Service Level Agreement*** (SLA). Avec la migration cloud, le SLA est devenu un souci de premier plan pour la DSI : il pose des questions sur le plan de la gestion des données et de la sécurité proposées par le fournisseur. C'est pour cette raison qu'il est important que les attentes métiers soient définies (qu'est-ce qu'exigent les métiers ? Cela se justifie-t-il vraiment ?), et puissent ainsi faire l'objet d'une surveillance régulière.

Un autre point de vigilance lié à la migration cloud (mais pas exclusivement) est la **variété des environnements techniques** (cf ci-dessus *Data et Applications*). En matière d'applications, les phases de transformation (ex : migration vers le cloud) voient souvent se développer une variété d'environnements techniques, qui engendrent des coûts supplémentaires, mais permettent *aussi* de réduire les budgets. La hausse des coûts dans la phase « investissements » (pour réaliser des projets coûteux), étant suivie d'une réduction des coûts de *RUN* (OPEX) permise par ces investissements. C'est le cas du passage du MPLS au SD Wan, où les importants investissements initialement nécessaires, permettront à l'organisation de disposer au final d'un réseau beaucoup plus performant, et à moindre frais.

De même, l'utilisation rigoureuse de la ***Configuration Management Database*** (CMDB[18]) facilite grandement la maîtrise du SI pour l'entreprise. En rendant visible la chaîne de valeur IT de l'organisation, elle renseigne sur le vieillissement, les éléments devant être remplacés, etc. La CMDB permet donc d'optimiser la gestion budgétaire ; *a contrario* une CMDB mal pilotée risque d'occasionner des frais.

Enfin, le défi de maîtrise des coûts concerne également les choix opérés par l'entreprise face à la problématique du ***Make or Buy.*** L'entreprise souhaite-t-elle développer des produits totalement adaptés à ses besoins (*Make)*, ou préfère-t-elle acheter des produits sur étagère (*Buy)* ? Le *Make* est en principe plus onéreux puisqu'il s'agit de concevoir des produits « sur-mesure ».

Mais, il serait faux de considérer que le *Buy* est toujours plus avantageux. D'une part, si l'entreprise va « trop loin » dans le *Buy*, alors cela peut être par la suite plus coûteux de ré-internaliser. D'autre part, dans certains cas, le *Make* peut permettre de réduire les coûts. Un exemple cité est le développement

[18] La *Configuration Management Database* ou CMDB signifie « base de données de gestion de configuration ». Elle donne une vue d'ensemble des composants d'un système d'information. Elle constitue une des exigences formulées dans le vecteur 9 « Relations prestataires et fournisseurs » du Guide d'audit de la gouvernance du système d'information de l'entreprise numérique, rapport du Cigref, de l'AFAI-ISACA, et de l'IFACI, 2ème édition, 2019.

d'une application d'évaluation annuelle des employés. Son déploiement s'est avéré très peu cher, et elle est parfaitement adaptée aux besoins, ce qui n'était pas le cas de l'application précédente, achetée, qui comportait beaucoup plus de fonctionnalités que nécessaire.

3.3 ÉTUDES DE CAS : AIR FRANCE KLM ET ENEDIS

Pour illustrer les aspects théoriques développés ci-dessus, nous présenterons deux études de cas, proposées par des entreprises participantes du groupe de travail. Le premier retour d'expérience relate le plan structurel et économique déployé par Air France KLM, baptisé « ITTP » pour *IT Transformation Plan*. Il se fonde sur six leviers qui, selon le groupe, ont un impact structurel sur le COI[19]. Le second témoignage est celui d'Enedis, qui a lancé un plan de « Performance Licences » pour répondre au besoin de licences au sein du groupe, tout en s'adaptant à la hausse tendancielle de leurs coûts.

Air France KLM : un plan structurel et économique au service de la maîtrise des coûts

Les 6 leviers de maîtrise des coûts

1. Réorganiser la relation entre business et IT

- Agile généralisé.
- « *Business platform* », regroupant hiérarchiquement, sur un même axe business, *business analyst* et IT.
- Suppression des structures intermédiaires entre IT et business.
- « *Business fully accountable for IT expenses* », RUN et BUILD.
- Résultat : baisse de coûts sur les ressources d'analystes dans le business.

2. Augmenter la valeur ajoutée du budget Innovation

- Validation stricte des « running projects » dans le budget (running : reconnu par le contrôle de gestion).
- Sélection des projets plus rigoureuse.
- Critères projets : absolument nécessaires, liés aux projets business, et apportant un bénéfice visible dans les Profits&Loss.
- 4 composantes du budget BI :
  - 1. Maintien en conditions opérationnelles (*Life Cycle Management* et *Safety/ Law/ Regulation* inclus) sous contrôle de l'IT ;
  - 2. *Running Projects* ;
  - 3. Transformation ;
  - 4. *Strategic & Innovative programs* (à la main des directions générales).

[19] COI, *Current Operational Income* = Marge Opérationnelle

3. Optimiser nos « *Development Factories* »

- Création d'un *captive center* en Hongrie.
- Automatisation, recours au DevSecOps, et au CI/CD, privilégiée par la DSI.
- Strict contrôle de la maintenance technique et corrective.
- Mutualisation des agents IT par « *technical practice* » pour optimiser l'efficacité des ressources : affectation des agents à un métier pour une durée de retour, puis retour à la « *practice* » pour une nouvelle affectation.

4. Optimiser les services et matériels d'infrastructure

- *Workplace as a service* : pour les postes de travail ;
- Rationalisation des infrastructures ;
- Optimisation WAN ;
- Construction en propre d'un réseau LTE/4G ;
- Nouveaux outils pour l'IT Service Management : *incident management*, CMDB... ;
- *Optimisation assets* (PC, IPad...)

5. *New Generation Data Center* : migration vers le cloud

Situation actuelle : Le groupe dispose de 3 datacenters doublés à 10km, actif/actif, en temps réel, 24/7.

- Migration cloud avec un partenaire extérieur pour ses applications transactionnelles.
- Projet de migration cloud pour les données.
- Projet de fermeture des datacenters, création d'un *software design* datacenter en *collocated* (cloud privé).
- Externalisation des infrastructures *mainframes*.
- *Outsourcing* des activités de production *core infrastructure* ; réorganisation des équipes en « *technical platforms* »
- Gains à plusieurs niveaux ; LCM des applications, automatisation...

6. Optimiser les *assets* et l'organisation

- Réorganisation des équipes transversales (mais préservation de la cybersécurité)
- *Delayering* : nombre de couches de management max =6 + *Span of control* : chaque manager est responsable d'au moins 7 personnes.
- *IT Matters engagement* du groupe en faveur de l'environnement (*IT for Green* et *Green IT*).
- Travail en mode hybride : fermeture d'un centre IT et réduction significative des frais de voyage.

Enedis : une stratégie industrielle face aux évolutions du marché et à la hausse tendancielle des prix

Enedis a fait le constat de besoins croissants en matière de licences. Cette augmentation s'accompagne d'une forte hausse du coût desdites licences. Ainsi, le groupe a pu estimer que, d'ici 2025, le coût des licences pour la DSI pourrait connaître une inflation de 40%. Conscient du défi que cela pose en termes de pilotage financier, le groupe a donc mis en place un plan pluriannuel, bâti sur 4 piliers : le plan « performance licence ».

Plan « Performance licences » de la DSI d'Enedis

	Open Source	Urbanisme	Software Asset Management	Achats
Leviers	Lorsque cela est possible et rentable en TCO, s'orienter vers des produits « Open Source »	Optimiser l'urbanisme et l'architecture	Mettre en place une démarche SAM	Optimiser la stratégie d'achat des licences
Évolutions de la politique	« Open source first » devenue « Open Source Ready » en 2021	- Développement de la filière d'expertise Architecte/ Urbaniste. - Une solution = 1 open source ou 1 fournisseur. - Une nouvelle infra Enedis = une infra qui s'arrête.	- Centralisation des achats de licences DSI ; - Formation & Lancement de la démarche SAM.	- Licences d'occasion ; - Achats groupés ; - Allongement des durées de contrat.
Structure en interne	OSCoE Open Source Center of Excellence.	Un comité d'urbanisme et un comité d'architecture incontournables dans le processus de développement.	Une entité en charge du déploiement du SAM.	Gouvernance pilotage global des licences et du SaaS.
Bénéfices / Perspectives	Réduction de l'empreinte éditeurs.	Économie estimée : 25% du volume des licences.	- Gain financier estimé à 10% en moyenne ; - Diminution du risque de non-conformité.	Maîtrise des achats sur le périmètre global d'Enedis.

[Plus d'informations dans l'annexe 2]

4 BONNES PRATIQUES

Alors qu'elle se trouve dans une période de profondes transformations, la DSI a besoin du soutien de l'ensemble de l'entreprise. L'étiquette de « centre de coûts » qui lui a longtemps été attribuée s'efface peu à peu. Par conséquent, il lui appartient d'établir un dialogue de confiance au sein de l'entreprise et d'œuvrer à la conduite du changement pour embarquer les équipes. Pour ce faire, plusieurs bonnes pratiques ont été identifiées.

Bonne pratique 1 : La grille comme base de dialogue

Lorsque la Direction générale demande à la DSI de réduire ses coûts, la DSI doit se poser deux questions : 1) Quelle est la demande de la Direction générale ? 2) Comment structurer la réponse à cette demande ?

Si la première question est évidemment de cerner la demande, celle qui vient immédiatement après relève de la façon de la formuler : la communication est primordiale pour assurer le succès d'une stratégie de réduction des coûts au sein d'une organisation.

En cela, la grille des coûts présentée dans la partie précédente est utile, car elle constitue avant tout un outil qui facilite ce dialogue, en décrivant en détail chaque levier de réduction. De plus, la grille fait apparaître les principaux postes de dépenses de la DSI, et permet de les relier à un impact sur les *RUN*/ *BUILD*, ou CAPEX/OPEX. Ainsi, comme cela a été évoqué dans la présentation de l'axe *BUILD*/*RUN*, la dichotomie entre le *BUILD* Business et le *BUILD* IT sert le dialogue de la DSI avec la Direction générale, dans la mesure où elle permet d'alerter sur les conséquences néfastes d'une réduction du *BUILD* (exemple fréquent : le *BUILD* est tellement réduit qu'il impacte le *RUN*). Enfin, grâce au langage commun sur lequel la grille se fonde, elle présente aussi l'avantage de faciliter les échanges avec les interlocuteurs hors IT, comme le *Chief Financial Officer (CFO)*, ou des observateurs extérieurs.

La grille est un outil, mais elle ne constitue pas un argument en soi. Il faut donc également mobiliser des arguments adaptés face à la Direction générale, aux Directions métiers ou aux Achats.

Bonne pratique 2 : Trouver des alliés

Pour éclairer sur les démarches pilotées par la DSI, et pour véhiculer une image de « transparence », il est conseillé à la DSI de collaborer avec les métiers. Le point de départ de cette collaboration DSI/métiers est la conscience des métiers du fait que la DSI est en mesure de leur apporter des solutions informatiques dont ils ont besoin. Dans ce cadre, il est intéressant que la DSI présente une facturation claire des services IT mis à disposition des métiers. Ainsi, ces-derniers peuvent identifier ce qu'ils « achètent », les coûts associés, et donc juger de l'intérêt de chaque service IT fourni.

Pour parvenir à cette coopération et à cette confiance réciproque, plusieurs organisations ont matérialisé des instances auxquelles participent les deux parties : des groupes de réflexion « DSI/métiers ».

Lorsqu'ils sont sensibilisés au travail de la DSI, les métiers peuvent parfois constater qu'il n'est pas possible de réduire davantage les coûts (au vu d'éléments comme le coût du *RUN*, le coût d'un poste de travail, d'un projet, etc.). Ce constat partagé par la DSI *et les métiers* gagne en crédibilité aux yeux de la Direction générale.

Bonne pratique 3 : Contextualiser

Dans la présentation d'un budget ou d'un plan de maîtrise des coûts, il ne suffit pas de raisonner en valeur absolue. Celle-ci occulte les éléments de contexte qui peuvent expliquer les résultats obtenus. Par exemple, dans une situation d'inflation, la valeur absolue ne valorise pas l'aspect encourageant du plan de réduction des coûts et les démarches déployées pour faire face à la crise.

Mais si l'inflation est chiffrée, et si, dans la même période, l'entreprise met en place des évolutions et des transformations, le prisme « évitement des coûts » permet de valoriser la réduction. L'intérêt est de montrer ce qui a pu être économisé dans un contexte inflationniste, plutôt que de présenter des chiffres décorrélés de leur contexte.

Bonne pratique 4 : Communiquer sur les succès

Communiquer sur le succès d'une réduction de coûts est jugé aussi important que la réduction de coûts elle-même. La DSI doit s'assurer que la réduction est valorisée au sein de l'entreprise, car c'est un message extrêmement vertueux, que certains participants qualifient de « spirale positive ». D'autant plus lorsque le projet est porté par le *Chief Information Officer*, et que ce sont les collaborateurs qui ont contribué à sa réussite. Cette dynamique de mise en avant de la réduction des coûts concourt à la diffusion d'une culture d'entreprise, et soude les équipes autour d'enjeux, de projets et de victoires communes.

Ces bonnes pratiques illustrent la complexité du rôle du DSI : investi d'une mission de dialogue au sein de l'entreprise, il est à la fois stratège, responsable et défenseur du budget dont il doit démontrer le potentiel de valeur pour l'organisation.

***Remarque* : Un regard plus positif sur l'IT**

Aujourd'hui, on observe que l'IT est généralement appréhendée avec un regard plus positif par le reste de l'entreprise : la DSI n'est plus - ou que très peu - challengée sur le prix d'un projet. Reste encore pour elle le défi de répondre aux débats sur le différentiel « prix VS valeur » (qui revient à évaluer le ROI) d'un projet donné[20].

[20] Pour un projet métier, c'est au métier de répondre à la question « prix VS valeur », certes en mettant en avant des inputs DSI, qui, dans l'idéal sont validés par la finance pour garantir une certaine méthodologie.

4.1 ÉTABLIR UN DIALOGUE DE CONFIANCE AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DES COÛTS

COMMENT EMBARQUER LE BUSINESS DANS UN DIALOGUE SUR L'IT ? COMMENT GARANTIR LA TRANSPARENCE ?

4.1.1 LE DIALOGUE AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE

COMMENT INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE ENTRE LA DG ET L'IT ?

La DSI doit tout d'abord se poser deux questions :

1) Quelle est la demande de la Direction générale ?
2) Comment structurer la réponse à cette demande ?

Pour améliorer la perception de l'IT par la DG (et les métiers), une bonne pratique retenue est de décrire en détail chaque levier de réduction, et d'échanger avec les interlocuteurs hors IT à ce sujet. Ainsi, les leviers sont employés par la DSI comme des arguments qui permettent de justifier les évolutions (en particulier si elles sont à la hausse) du budget de la DSI. Ce sont des éléments qui contribuent à éclairer sur les démarches pilotées par la DSI, et cette transparence bénéficie à la mise en œuvre des transformations voulues.

Un des avantages de la démarche, est qu'elle peut aboutir au constat par les métiers du fait qu'il n'est pas possible de réduire davantage les coûts. Ce constat est audible lorsqu'il vient des métiers, bien plus que lorsqu'il est avancé par l'IT seul.

Aujourd'hui, on observe que l'IT est généralement appréhendée avec un regard plus positif par le reste de l'entreprise : la DSI n'est plus - ou que très peu - challengée sur le prix d'un projet. Reste encore pour elle le défi de répondre aux débats sur le différentiel « prix VS valeur » (qui revient à évaluer le ROI) d'un projet donné.

Remarque : Pour un projet métier, c'est au métier de répondre à la question « prix VS valeur », certes en mettant en avant des inputs DSI, qui, dans l'idéal sont validés par la finance pour garantir une certaine méthodologie.

4.1.2 LE DIALOGUE AVEC LES MÉTIERS ET LES ACHATS

COMMENT DIALOGUER AVEC LE BUSINESS POUR QU'IL DEVIENNE ACTEUR DE LA MAÎTRISE DES COÛTS DE LA DSI ?

Parmi les pistes proposées pour réduire les coûts, nous avons notamment retenu **la transparence** comme élément qui favorise la confiance, et donc la bonne collaboration, entre les métiers et la DSI. Cette transparence est un processus à double sens : la DSI doit s'assurer de bâtir un dialogue mature avec les métiers, et en réponse, il appartient aux métiers de veiller à leur engagement. Cet engagement des métiers est le corollaire de la transparence dont ils bénéficient. Le point de départ de ce processus est la conscience des métiers du fait que la DSI est en mesure de leur apporter des solutions informatiques dont ils ont besoin. S'appuyer uniquement sur les lignes de coûts primaires de la grille

des indicateurs, n'est pas adapté. Le business connaît et prend en compte le coût de *RUN*, le coût d'un poste de travail, d'un projet, etc. Aussi, lorsque la DSI fournit des détails précis sur les leviers actionnés, les métiers peuvent constater eux-mêmes qu'il n'est pas possible de réduire davantage les coûts. Ce constat est bien plus audible lorsqu'il vient des métiers que lorsqu'il est avancé par l'IT seul. Aussi, l'un des piliers du dialogue DSI/métiers réside dans la **facturation claire des services IT**, car elle permet aux métiers d'identifier ce qu'ils achètent et les coûts associés, et donc de juger de l'intérêt de chaque service IT fourni.

De plus, les échanges ont révélé le besoin de **prendre en compte les politiques industrielles**, notamment sur le ***Make or Buy***. En effet, il existe un certain décalage : alors que de plus en plus de nouveaux projets sont lancés, il faut que l'entreprise continue ses efforts pour gérer les projets passés et préparer ceux de demain. Cela implique de faire le tri entre « ce qui sert » et « ce qui ne sert plus ». En outre, il existe plusieurs politiques industrielles entre les Directions métiers et la DSI : il est donc nécessaire d'harmoniser ces politiques au sein de l'entreprise.

Pour parvenir à un dialogue constructif avec les métiers, plusieurs organisations font état du lancement de **groupes de réflexion** en leur sein. Ces groupes sont des **espaces d'échange qui mobilisent les acteurs métiers et ceux de l'IT, dans le but de favoriser la transparence réciproque entre ces entités**. Une autre piste à l'échelle de l'entreprise est de ne pas demander à l'IT de mettre en place une réduction de budget, mais d'inviter à l'élaboration d'une méthode pour que les dépenses et leviers soient évalués lors des rapports d'activité.

GRTGaz : une « hyper transparence » sur le *RUN*

Pour GRTGaz, le dialogue constructif entre la DSI et les métiers commence par une « hyper transparence sur les coûts de *RUN* » : les métiers sont informés de façon très claire de ce sur quoi ils sont facturés par la DSI. Une telle conception a été bénéfique pour mener à bien le projet de migration du SI dans le cloud de GRTGaz.

[Présentation complète du REX en annexe 4]

Il ressort des partages faits sur le thème de la communication et de la transparence que le DSI est investi d'une mission de dialogue au sein de l'entreprise. Il est à la fois stratège, responsable et défenseur du budget dont il doit démontrer le potentiel de valeur pour l'entreprise.

COMMENT LE DIALOGUE AVEC LES ACHATS PERMET-IL DE PRENDRE EN COMPTE L'INFLATION ?

Parmi les membres, une très forte recommandation est faite quant à la collaboration de la DSI avec la Direction des Achats de l'entreprise. Cette collaboration s'avère notamment bénéfique dans la prise en compte de l'inflation. En effet, si l'on se contente de raisonner en valeur absolue en occultant l'inflation, l'aspect encourageant du plan de réduction des coûts est invisible et les démarches enclenchées ne sont pas valorisées.

En revanche, il est intéressant de montrer ce que la réduction de coûts permet en cas d'inflation. L'inflation est chiffrée et, si dans la même période, l'entreprise met en place des évolutions et des transformations, le prisme « évitement des coûts » permet de valoriser la réduction. L'intérêt est de

montrer ce qui a pu être économisé dans un contexte inflationniste, plutôt que de présenter des chiffres décorrélés de leur contexte.

Enfin, la communication sert une autre finalité que celles présentées ci-dessus : elle permet de montrer que la DSI s'emploie à retirer/limiter/encadrer plusieurs coûts visés, et permet d'orienter le dialogue vers une demande de budget pour réduire les coûts.

4.2 ADOPTER LE « *CHANGE MANAGEMENT* » POUR EMBARQUER LES ÉQUIPES

DES MÉTHODES VARIABLES SELON L'ENTREPRISE

Chaque entreprise connaît une situation qui lui est spécifique, et il est difficile pour cette raison de fournir une méthode unique de conduite du changement. En revanche, les partages des membres, issus de secteurs différents, témoignent de quelques bonnes pratiques qui peuvent être promues pour parvenir à embarquer les équipes.

- Pour une entreprise qui connaît un fort niveau d'engagement des équipes, et se trouve dans une situation économique préoccupante, l'acceptation du changement peut être relativement simple. Les équipes souhaitent accentuer l'orientation clients de leur organisation, et perçoivent les changements proposés comme une nécessité pour sortir de l'impasse.
- Une bonne pratique consiste à communiquer systématiquement à chaque fois qu'une réduction de coûts est atteinte. Cette communication doit s'adresser notamment au DAF. En effet, s'il est évident que l'on communique lorsqu'un projet est une réussite, il faut aussi communiquer lorsqu'une réduction de coûts est couronnée de succès.

⚠ Attention, un point d'alerte sur la méthode est relevé : valoriser la réduction des coûts doit se faire avec transparence. Il ne faut pas aboutir à une mise en avant des certaines réductions, tout en dissimulant des conséquences plus onéreuses des actions déployées.

LES ACTIONS RECOMMANDÉES PAR LES CONSULTANTS

Certains participants ont été accompagnés par des cabinets de consulting pour mener à bien la conduite du changement. Les consultants extérieurs disposent d'un catalogue d'actions possibles, qui couvre à large spectre les activités de l'IT. En théorie, le bien-fondé de ces actions n'est pas discutable. La difficulté consiste en interne à évaluer ce qui est vraiment possible et acceptable par les équipes, tout en apportant des bénéfices concrets.

À titre d'exemple, en matière d'organisation, voici deux indicateurs recommandés :

- « ***Span of control*** ». Pour évaluer ce point l'entreprise doit se poser la question de savoir combien un manager gère de personnes. La recommandation des consultants est de rester entre 7 et 15 personnes par manager, mais dans l'IT cette règle est complexe.

- Le **nombre de couches**. Les consultants préconisent de ne pas descendre en-dessous de n-6 : il ne doit pas y avoir plus de 6 échelons entre le plus bas et le plus haut niveau dans l'entreprise.

Si l'entreprise s'engage dans une migration de son SI cloud, il faut en profiter pour opérer une rationalisation de l'organisation, et les deux indicateurs proposés peuvent être utiles.

Ex. (fréquemment proposé) : Externaliser une activité dans des pays à faible coût de main-d'œuvre. En théorie, cette action peut présenter un intérêt, si et seulement si l'externalisation est plus efficace que la performance interne, l'externalisation est adaptée au type d'entreprise et à sa culture, les compétences requises existent dans le pays tiers, etc.

En synthèse, retenons que ces actions proposées par les cabinets de conseil ont de la valeur, mais elles méritent d'être évaluées une par une et « challengées » par rapport au contexte de l'entreprise.

En dehors des actions, il faut saisir les circonstances et les opportunités permettant des baisses de coûts significatives. Plus encore, chaque fois qu'une opportunité se présente, il appartient à l'entreprise de la saisir, car ce qui semble être un cadre défavorable produit des conditions inédites, qui peuvent s'avérer propices en réalité.

Par exemple, la crise covid a forcé certaines entreprises à baisser drastiquement leur budget innovation. L'opportunité ne consiste pas ici à couper le budget durant l'année de la crise, mais à changer les pratiques pour que les années suivantes, le budget revienne à un niveau raisonnable.

Air France KLM : optimiser les assets et l'organisation, un levier de transformation de l'entreprise

Chez Air France KLM, la conduite du projet de transformation visant à une meilleure maîtrise des coûts de l'IT s'est traduite par un *delayering.* En d'autres termes, le groupe s'est efforcé de recourir à une réduction du nombre de couches, de sorte que l'écart hiérarchique maximal ne s'étende pas plus que de « n-6 ». La notion de « *span of control* » est également mise en application, avec toutefois des dérogations possibles dans certains cas dûment justifiés.

[Présentation complète du REX en annexe 5]

5 INNOVATION ET RÉDUCTION DES COÛTS : LA CONCILIATION IMPOSSIBLE ?

La maîtrise des coûts pourrait sembler incompatible avec l'innovation. Les investissements requis pour financer les recherches et le développement de nouveaux projets, la formation des équipes, l'ensemble des évolutions nécessaires à l'innovation, sont considérés comme autant d'obstacles à la maîtrise des coûts. Conscients de cet *a priori*, les participants se sont interrogés sur la possibilité de concilier l'innovation et la réduction des coûts.

5.1 MAÎTRISER LES COÛTS POUR RÉPONDRE À DES DÉFIS D'INNOVATION

Contrairement aux *a priori*, la maîtrise des coûts peut aller de pair avec la réponse aux défis que doit relever l'entreprise.

C'est le cas par exemple pour les dépenses en cybersécurité. Lors de la crise sanitaire, le SI a montré sa valeur, en permettant le télétravail et la continuité de l'activité des entreprises. Dans le même temps, les attaques informatiques et la cybermenace de plus en plus nombreuses ont été très médiatisées, mettant en évidence les risques encourus par les structures privées et publiques. Les organisations sensibilisées à la valeur du SI et à la menace encourue, ont tenu à protéger leurs budgets cyber considérant en effet que, lorsque la cyber n'est pas correctement prise en charge (en termes de données, d'outillage…), elle risque de représenter une préoccupation (et un coût !) très significatif pour les métiers.

Ce changement d'état d'esprit est bénéfique pour la DSI qui n'est plus seule à réclamer des budgets pour la cyber, et devient un interlocuteur stratégique pour anticiper et faire face à la menace.

5.2 PILOTER LES BUDGETS DE BUSINESS INNOVATION

L'innovation en entreprise se matérialise par des projets dit de « *Business Innovation* », pour lesquels différentes méthodes de pilotage budgétaire ont été recensées. Souvent, c'est en fonction de leur contexte que les entreprises choisissent la méthode la plus adaptée.

La première méthode, consiste à lister les projets et les évolutions à opérer. On estime le prix de ces projets et évolutions, et on demande à la Direction générale quel budget elle est en mesure d'accorder. Il faut ensuite essayer de respecter ce budget pour chacune des lignes de dépenses anticipées. Cette méthode, qui est la plus classique, présente néanmoins un grand inconvénient à savoir son manque de flexibilité. Pour être plus précis ; l'allocation de budgets à des projets de « *Business Innovation* » doit passer par l'analyse de la valeur apportée par le projet, et donc par une analyse financière du *business case*. Il s'agit d'estimer les flux financiers générés par le projet pendant plusieurs années (3, 5 voire 10 ans selon les cas), et de s'assurer de l'engagement des métiers qui doivent bénéficier de la valeur apportée par le projet. En somme, cette méthode est complexe et donc de moins en moins suivie.

Une autre méthode, qui semble plus adaptée aux modes de gouvernance actuels, consiste à présenter des sujets « *business* », pour chaque domaine métier. Lorsque l'entreprise applique cette méthode, elle se dote du dispositif humain interne fixe et externe, nécessaire à la prise en charge de la totalité du patrimoine applicatif pour les prochaines années, et ce de façon stable dans le temps. Cette approche est plus confortable que la première, car le business dispose d'un nombre fixe d'ETP et il en

a la responsabilité. Elle est préconisée quand les produits existent déjà, et sont dans un cycle permanent comme le digital, où il faut en permanence apporter de l'amélioration.

Les méthodes de pilotage budgétaire évoquées ci-dessus sont en lien avec la culture d'entreprise et la question du porteur de projet. Pour les organisations qui ont déployé des méthodes agile, l'apparition des *business owner/ product owner* a pu avoir pour conséquence de ne plus laisser les métiers « porter » les sujets d'innovation. De plus, en fonction des métiers et du degré de maturité dans l'agilité, plusieurs entreprises vont vers un mixte entre les deux méthodes présentées

On peut formuler certaines critiques à l'égard de ces méthodes « mixtes » à l'aune des témoignages partagés par les membres. Par exemple, une société qui recourait habituellement à la seconde méthode témoigne : alors qu'elle a assisté à la multiplication des interlocuteurs issus de ses filiales en France et à l'étranger, ses besoins sont devenus plus spécifiques. Comme le nombre de plateformes ne pouvait connaître la même démultiplication que les filiales, l'entreprise a dû se rapprocher d'un modèle plus classique, qu'elle qualifie elle-même « d'intermédiaire ». Toutefois, l'entreprise déplore l'arbitrage « peu réaliste » qui régit désormais les budgets innovation. Selon elle, cet arbitrage ne permet pas de tenir compte de l'actualité du secteur, de la préparation des métiers, des business cases réalisés…

Ces critiques mettent l'accent sur le fait qu'il n'existe pas de solution parfaite adaptée à toutes les organisations. Une multitude de paramètres entrent en compte, notamment les pratiques admises par l'entreprise. Par exemple, dans certaines sociétés, les projets sont (presque entièrement) considérés comme des CAPEX, et leurs budgets peuvent être « décorrélés de la réalité ». Autrement dit, l'entreprise admet que tous les projets ne soient pas exécutés. Cela se traduit dans les faits : en général seulement 70% des projets demandés sont effectivement réalisés, faute de ressources suffisantes côté métiers. (Remarque : Cette situation n'a pas d'impact significatif sur l'OPEX, qui demeure donc fiable, puisque le montant de CAPEX influe assez peu sur le budget d'OPEX.)

5.3 DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES, GESTION DE LA DETTE TECHNIQUE

Pour parvenir à réaliser des économies, l'organisation peut trouver des « *quick win solutions* », des pistes de réduction très rapide à mettre en place. Mais, ces solutions ne suffisent pas : un plan de réduction des coûts requiert aussi des efforts de longue durée.

Mener une réduction de coûts est une tâche d'autant plus rigoureuse, que certains projets liés notamment aux transformations clés de l'entreprise, comme la migration du SI dans le cloud, représentent une démarche structurelle et coûteuse. Mais, confrontées à ces transformations, les entreprises se doivent de saisir les opportunités dans les changements de technologie (ex précité du remplacement d'un réseau MPLS à du SD WAN, ou bien passage de Lotus Notes à Google Suite) pour atteindre leurs objectifs. Elles parviendront ainsi à répondre à plusieurs défis en même temps : gérer leur dette technique, innover, se transformer pour mieux générer de la valeur, et réduire leurs coûts.

Plus encore, quand l'entreprise connait une situation délicate comme une crise financière ou sanitaire, l'IT a une véritable opportunité à saisir. Il est vrai qu'une initiative isolée de la DSI ne suffit pas à engager un plan de réduction des coûts : ce plan est enclenché par la DG ou la Finance dans la fixation des budgets. En revanche, il appartient à la DSI de trouver des marges de manœuvre pour parvenir à financer les nouveaux besoins de l'entreprise.

5.4 GARE AUX RÉDUCTIONS TROP SIGNIFICATIVES !

Alors que ce rapport traite de la réduction des coûts de la DSI, il faut préciser que la finalité ultime n'est pas toujours de réduire les coûts, en effet : « tout ne peut pas être réduit ».

GRTGAZ : la valeur de l'IT pour l'entreprise

GRTgaz s'attache à mettre en avant le fait qu'une ***augmentation des dépenses IT soutient la transformation de l'entreprise et permet de dégager de la valeur dans les métiers***. Il faut donc réfléchir aux bornes de l'entreprise et pas seulement de la DSI. Dans le contexte de GRTgaz, il a été demandé à la DSI de réduire ses dépenses d'OPEX, or ce que souhaitait démontrer la DSI, c'est qu'une augmentation des OPEX de DSI, pouvait permettre une diminution des OPEX métiers, en favorisant les projets créateurs de valeur.

[Plus d'information dans l'annexe 4]

En tant que DSI, il est important de se poser la question suivante : **quels postes de dépenses peuvent être réduits *sans nuire aux activités* ?** La croissance d'activité, le *service-level agreement*, le choix d'un fonctionnement 24/7, l'arrivée d'applications en production, ou encore la gestion du parc applicatif font partie des assets de l'entreprise… tous ces éléments ont un prix. Avoir conscience de cela c'est aussi prendre la responsabilité de présenter les retombées positives ou négatives d'une action, encourager les transformations lorsqu'elles sont prometteuses, et répondre aux pressions de réduction des coûts qui touchent à des éléments structurants du SI de l'entreprise.

Pour convaincre sa Direction générale du caractère indispensable d'une charge, une entreprise participant au GT utilise une bonne pratique qu'elle nomme le « ***keep the light on*** ». Lorsque la Direction générale lui demande de réduire un poste de dépense, la DSI vérifie avant toute chose que cette demande ne serait pas préjudiciable au bon fonctionnement du SI. S'il apparaît que la réduction demandée pourrait être nuisible, elle présente l'impact encouru à la Direction générale pour que celle-ci prenne conscience du risque. « *C'est bien le DSI qui reçoit la demande de réduction de coûts, mais, si un problème se présente, ce DSI doit être conscient du fait qu'il en sera tenu pour responsable* » résume l'entreprise. Par exemple, il serait très dommageable de réduire la sécurité sur un service cloud auquel l'entreprise est abonnée, ou bien l'ERP. Cette pratique du « *keep the light on* » permet d'identifier et de refuser les risques inacceptables mais elle est plus facile à appliquer pour la DSI lorsque la confiance déjà établie, et qu'elle a fait ses preuves en matière de réduction de coûts et de qualité de service.

CONCLUSION

Prima facie, la réduction des coûts apparaît comme une contrainte, une pression, un impératif douloureux pour l'entreprise. Dès les premiers échanges du groupe de travail, réduire les coûts de la DSI a été présenté comme une mission difficile. La raison principalement évoquée en est la demande croissante de « valeur IT », et de « périmètre IT » émanant des métiers. **Le défi est donc de répondre à deux injonctions : « plus d'IT » et « moins de coûts IT ».**

Le lecteur aura pu constater qu'une attention particulière a été accordée à la transparence et à la communication. **Le sujet très technique du pilotage économique ne peut répondre aux enjeux qui lui sont liés s'il n'est pas clairement exposé, débattu, et compris par l'ensemble de l'entreprise**. C'est pourquoi favoriser le dialogue avec les métiers, la DG, les Achats, est une bonne pratique qui a des bénéfices au-delà de la réduction des coûts. La communication permet d'effacer les marques résiduelles de l'étiquette « centre de coûts », dont la DSI a longtemps été affublée, pour lui substituer celle de « créatrice de valeur ».

« Ouvrir la boîte noire », « visiter les cuisines de la DSI », sont autant de métaphores utilisées pour dépeindre la volonté de restaurer l'image de la DSI et la placer, là où elle doit légitimement pouvoir se trouver : au cœur des évolutions des administrations et entreprises.

La réduction - ou la maîtrise des coûts - est possible, comme s'est employé à le démontrer ce rapport. Seulement, elle doit être pensée intelligemment, c'est-à-dire qu'il faut pouvoir diminuer les coûts de *RUN*, mais à périmètre constant, et à qualité de service constante. On ne saurait mener de réduction qui nuise à la qualité et aux services fournis par la DSI. Cette remarque appelle une première précision sur l'échéancier de la réduction des coûts : la réduction très rapide est source de dysfonctionnement. Ensuite, une deuxième précision : il est risqué d'entreprendre une réduction drastique. Mieux vaut privilégier un périmètre moins étendu, mais bien maîtrisé. Troisième précision : la réduction des coûts doit être portée par un plan réfléchi, accompagné d'une volonté d'optimisation. Cela signifie que les résultats ne sont pas immédiats. Ils peuvent apparaitre à moyen voire à long terme.

Les partages d'expériences livrés par les participants au cours des réunions de travail ont montré que cette phase de « (re)modelage » des coûts de la DSI peut donner lieu à de belles opportunités, dont les retentissements positifs se répandent non seulement au sein de la DSI, mais aussi, de façon générale dans l'entreprise.

Appréhender la réduction des coûts comme une opportunité revient à enjoindre les organisations à se montrer agile, résilientes, créatives dans leurs méthodes et rigoureuses à la fois, pour tirer parti de ce qui, à première vue, constitue une menace. En somme, comme certains membres ont pu le résumer : « convertir la contrainte en chance ».

BIBLIOGRAPHIE

Rapports du Cigref sur des sujets connexes

« Pilotage de la dette et de l'obsolescence IT », mai 2021

« Modèle de pilotage économique et écologique de l'IT », 2022 (version qui actualise le Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques)

« Stratégies de migration dans le cloud. Un défi structurant pour l'entreprise », 2023 (version consolidée)

Publications du Cigref sur le sujet

Communiqué de presse : « Six principes de relations contractuelles en temps de crise », mars 2020

Rapport Cigref : Pacte pour le numérique, mai 2020

ANNEXES

ANNEXE 1 : RETOUR D'EXPÉRIENCE DE TERRENA

Terrena est une coopérative agricole qui exerce des activités très diverses dans l'agrofourniture et l'agroalimentaire.

Sur le plan du SI, Terrena ne dispose pas d'ERP. Ce sont des solutions métier par métier qui sont en place. Malgré un ratio Coût IT / CA très faible, Terrena a dû envisager une réduction des coûts passant par une réduction des effectifs totaux, internes et externes compris. Ainsi, en 2019, démarre le plan de maîtrise des coûts de la coopérative. Celui-ci a pour maître-mots "transparence" et "suivi des coûts". C'est plus précisément sur le *RUN* que les efforts doivent être menés, ce qui implique par conséquent une réduction de l'OPEX.

De plus, ce plan doit allier réduction des coûts et qualité de service : il n'est pas question en effet qu'il soit mené au détriment de la qualité de service.

À ces éléments, il faut ajouter un défi : faire face à la dette technique (importante à l'époque), et au contexte social, car Terrena connaît une représentation syndicale forte.

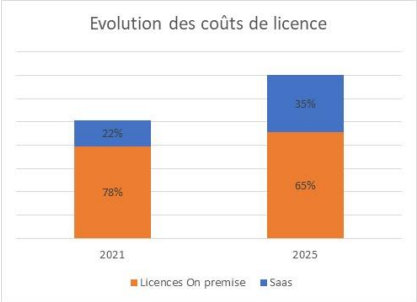
Pour répondre à ces demandes et respecter les exigences posées, la DSI de Terrena entame un travail main dans la main avec la Direction des Affaires Financières, ce qui confère une certaine crédibilité à ses données financières et lui permet de bâtir une relation de confiance avec la Direction générale lors de la présentation des budgets. En effet, les chiffres présentés par la DSI peuvent être confirmés par les finances. De même, la DSI s'appuie sur les Achats de façon quasi-systématique, pour renégocier les contrats de licences, pour concevoir avec le directeur des achats un plan d'achat formalisé et pour le présenter conjointement (la DSI et les Achats), au directeur financier. Les compétences de chacun (contrôleur de gestion, directeur des achats) sont mises à profit, ce qui optimise les processus.

Lors des présentations de budget, les leviers de réduction sont listés et présentés ligne par ligne. Depuis 2019, des économies ont pu être réalisées notamment sur les infrastructures, le réseau (avec le passage du MPLS au SD Wan), et le *RUN* des applications. Enfin, plusieurs leviers qui semblent anecdotiques ont été également actionnés ; il n'y a pas de "petites économies".

« La réduction de coûts fait partie de ce que doit faire la DSI, c'est une façon de prouver notre professionnalisme. »

Les efforts ont en outre porté sur la communication. Placée au cœur du plan de réduction des coûts IT, elle veille à assurer la coordination entre les différentes unités (DSI, DF, métier, DG) et constitue un préalable à la confiance au sein de Terrena. Par exemple, les DAF sont informés à chaque fois que la DSI parvient à opérer une réduction de coûts. La communication garantit une perception positive de la DSI, et permet de valoriser le travail des équipes ; si le plan de réduction a été impulsé par le CIO, ce sont les efforts de chacun qui en assurent la réalisation. Alors que la réduction des coûts IT aurait pu être vécue comme une contrainte imposée, c'est une démarche vertueuse qui a été mise en place et qui contribue ainsi à la crédibilité et à la bonne intégration de la DSI dans l'entreprise.

ANNEXE 2 : RETOUR D'EXPÉRIENCE D'ENEDIS



La DSI d'Enedis, principal gestionnaire du réseau d'électricité en France, a engagé un plan « Performance licences ». Ce plan vise à maîtriser les charges de ce poste en forte augmentation sous l'effet combiné d'effets volumes liés à la croissance des besoins et d'effets prix liés au contexte d'inflation structurelle entretenu par les éditeurs de logiciels et de solutions Saas.

Comme dans les autres entreprises, les besoins d'Enedis en matière de licences croissent fortement, en lien notamment avec le développement du travail à distance, du travail collaboratif, avec l'augmentation des menaces de cybersécurité et des besoins métiers. En effet, le déploiement d'outils modernes pour la collaboration est attendu pour accompagner la performance des équipes. Par ailleurs, de nouvelles solutions de sécurité doivent être mises en œuvre pour permettre de surveiller et de défendre le système d'information de l'entreprise.

En parallèle de cette augmentation des besoins, plusieurs effets se combinent et conduisent à une forte hausse des prix des logiciels. On peut citer la concentration des éditeurs associée à des objectifs de rentabilité immédiate (Ex : Broadcom, rachat de BMC Software …), la relation asymétrique entre l'entreprise utilisatrice de services numériques et les grands éditeurs, et la dépendance croissante des entreprises aux services fournis en SaaS…

Si ce constat est général, l'exemple concret d'Enedis montre que le coût des licences pour la DSI pourrait connaître une augmentation de l'ordre de 40 % d'ici 2025. Pour contrecarrer cette hausse tendancielle, des actions de maîtrise des coûts doivent être mises en œuvre de manière structurée dans la durée.

Ces actions ont été organisées en 4 piliers qui forment un plan pluriannuel, le plan « Performance licences » de la DSI d'Enedis. En termes de gouvernance de ce plan, une « tour de contrôle » des licences a pour mission de mettre en œuvre les leviers Open Source, Urbanisme, SAM, et Achats.

À moyen terme, le plan doit permettre de réduire *a minima* d'un tiers le rythme de croissance des charges du poste « licences ». En synthèse, la maîtrise des coûts passe notamment par une stratégie achat volontariste qui s'appuie sur des choix raisonnés d'usage des solutions SaaS, et par une maîtrise des inducteurs de coûts. À ce titre, la limitation du nombre d'environnements, de la puissance de calcul et des volumes de données sont autant d'éléments vertueux dans le contexte actuel de crise énergétique et climatique.

Le plan « Performance licences » représente ainsi un défi ambitieux et doit permettre de dégager les marges de manœuvre nécessaires à la réalisation des grands défis de la DSI d'Enedis au service de la transition écologique et du développement du système de distribution électrique de demain.

ANNEXE 3 : RETOUR D'EXPÉRIENCE DU GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES

Le Groupement des Mousquetaires est un acteur majeur de la grande distribution et de l'agroalimentaire, implanté principalement en France, mais présent également en Belgique, au Portugal et en Pologne au travers de trois activités majeures : la distribution alimentaire (producteur et commerçant), les métiers du bricolage (équipements de la maison) et l'entretien automobile (mobilité). Depuis 2018, le Groupement a dû répondre à un enjeu majeur de hausse significative de son budget informatique porté par de nombreux projets IT de traitement de l'obsolescence applicative et de modernisation de ses infrastructures.

Pour mettre en œuvre ces nombreux projets, la STIME, DSI du Groupement des Mousquetaires, a décidé de travailler en profondeur le *sourcing* des prestataires en régie devant intervenir sur ces projets, en veillant à piloter étroitement la balance « *make or buy* » (le groupement étant très orienté *make* jusqu'alors), tout en permettant de réduire le *time to market* des projets. Objectif : obtenir la bonne ressource, au bon moment, au meilleur coût. Jusqu'alors, le recours à la prestation en régie (ou d'assistance technique unitaire) se faisait de façon très ponctuelle et en ordre dispersé sur un volume conséquent d'ESN différentes (pas de taille critique). L'initiative décidée afin d'optimiser ce périmètre de ressources régie et assistance technique consistait en la détermination d'un pool de 15 ESN « partenaires », dans lequel seraient principalement sourcés les compétences et profils, pour concentrer les ressources, devenir un client « stratégique », et bénéficier ainsi des meilleurs profils au bon moment. Cette transformation devait en outre permettre en assurant un pilotage étroit de la relation avec les ESN au quotidien et dans la durée, de poser les bases du « *vendor management* » (mise en place de relations beaucoup plus suivies, pilotées) ainsi que de fixer des objectifs financiers (encadrement et fixation de TJM négociés par profils, mise en place de RFA…).

Pour y parvenir, la STIME, filiale DSI du Groupement, a conduit ce chantier de transformation de ses opérations, en impliquant étroitement à ses côtés les équipes Achats IT, les RH, et le service juridique. L'implication des équipes RH a permis de définir une liste de profils type et de compétences clés, en lien avec les futurs besoins des opérationnels, l'implication des équipes Achats et Juridiques d'obtenir une valeur ajoutée forte, grâce aux domaines d'expertise des deux entités durant la négociation. La stratégie d'ensemble visait à mettre en œuvre un pilotage étroit des ESN de ce pool partagé entre les équipes contrôle de gestion et les Achats IT, notamment au travers d'actions et de réunions régulières de suivi avec chacune des ESN (ex : vérification du respect des TJM dans les 15 ESN, partage de KPI opérationnels…). Une attention particulière a été portée dans cette relation sur le taux de dépendance économique. En effet, dès lors que le Groupement commence à représenter une part trop significative du « *business* » de certaines ESN, cette information est remontée en comité de pilotage fournisseurs de façon à limiter les nouvelles sollicitations pour de futurs besoins de prestations, tant que ces ESN ne développent pas leurs activités en dehors du Groupement des Mousquetaires.

Suite à l'appel d'offres lancé dans le cadre de cette stratégie de *sourcing*, ont été retenues 2 ESN pluridisciplinaires, 10 ESN spécialistes, 2 ESN spécifiques, ou « places de marchés ». Les SSII majeures couvrent 30 % des besoins, les spécialistes 50 %, et les 20 % restants sont sourcés par les places de marché. Entre le lancement en 2019 et aujourd'hui, un *ramp up* est constaté. Depuis la fin 2021, 75 % des besoins sont atteints, et c'est là sûrement un plafond de verre. Un tel résultat est jugé comme plutôt satisfaisant et doit être maintenu dans la durée.

Cette démarche visait en parallèle à instaurer une relation de « partenariat » avec les ESN retenues avec notamment l'organisation d'événements réguliers de type « *marketplaces* » pour l'animer. Ce type de démarche visant à favoriser l'établissement d'une plus grande proximité entre les demandeurs

opérationnels STIME et les contacts au sein des ESN, a permis d'atteindre un taux de compliance de 75 % de *sourcing* dans le pool choisi, taux qu'il semble difficile de dépasser aujourd'hui.

Trois ans après le début de l'expérience, les résultats obtenus par le Groupement sont jugés très satisfaisants tant en termes d'optimisations financières (TJM négociés, RFA…) qu'en termes opérationnels (réactivité de mise à disposition de profils qualifiés adaptés au besoin…). Il est cependant envisagé à présent de faire évoluer ce pool en se laissant la possibilité d'en retirer la ou les ESN jugées non performantes commercialement et d'en faire rentrer de nouvelles plus adaptées à certains domaines spécifiques (cyber sécurité, architecture et urbanisme, télécoms…). En parallèle du travail d'évolution sur le pool d'ESN partenaires, il est prévu de travailler à l'évolution même des modes de prestations afin de réfléchir à la mise en place de centres de services ou de contrats d'assistance techniques groupées (ATG). En effet, forte de ces 3 années de recul opérationnel sur ce dispositif, la STIME reste toutefois consciente que les efforts liés à la phase contractuelle, à l'*on-boarding* des nouveaux prestataires dans les équipes, à leur formation aux outils et aux méthodes du groupement, sont des investissements coûteux en temps qu'ils faut veiller à optimiser car ils peuvent représenter des coûts cachés non négligeables.

ANNEXE 4 : RETOUR D'EXPÉRIENCE DE GRTGAZ

En 2017, GRTgaz, gestionnaire principal du réseau de transport de gaz en France, a lancé un projet de migration de son SI dans le cloud public.

Les motivations sont multiples : obsolescence des infrastructures en datacenter, volonté de sortir d'une infogérance, ainsi que d'opérer davantage sur les infrastructures, de maîtriser les coûts et réduire le *time to market* pour les métiers. L'entreprise a fait le choix du cloud public, et rapidement du multicloud, avec le souhait de sortir complètement une partie de son SI des datacenters, et de ne pas faire d'hybridation datacenter/cloud.

En parallèle de ce projet IT, une transformation organisationnelle de la DSI est enclenchée, du « mode service » vers une organisation produit, pour plus d'agilité et avec la même volonté de maîtrise sur les coûts et de réduction du *time to market*.

Un « *Cloud Business Office* » (CBO) a été mis en place pour veiller au respect et à l'homogénéité des règles cloud et des bonnes pratiques choisies par l'entreprise. Il est également chargé d'animer les communautés FinOps, SecOps et exploitation. Le *Cloud Business Office* est composé pour partie de l'équipe projet qui a créé le socle sur les clouds, et géré les migrations des applications. En fin de projet de migration, la conception et l'exploitation est transmise aux équipes produits (« *you BUILD it, you RUN it* »).

Pour maîtriser les coûts du cloud, GRTgaz a signé deux « *Entreprise Discount Programs* (EDP) », qui consistent en un engagement contractuel sur un volume de consommation compris entre 1 et 4 ans, principalement dédiés à la migration. De plus, en travaillant avec un partenaire d'Amazon, GRTgaz a obtenu, en crédits MAP, l'équivalent de 33% de sa consommation pendant la durée du déménagement. La complexité réside néanmoins dans l'obligation d'obtenir la validation du partenaire par le fournisseur.

En complément de ces mesures, l'optimisation de l'usage des plateformes permet de réaliser des économies significatives : le cloud permet une consommation à la demande, et une machine éteinte n'est pas facturée. De fait, les environnements hors production sont donc éteints, et la pré-production est allumée si besoin uniquement, car le démarrage peut être enclenché très vite. Seuls certains services, comme les réseaux, continuent de tourner. La réservation d'instance ainsi que les *saving plans* (spécifique à AWS) sont donc utilisés au maximum, pour optimiser les coûts selon la plage d'utilisation (jusqu'à 60%).

Deux des facteurs de succès du projet de migration cloud sont la transformation organisationnelle (orientée produit, mise en place des pizza team), et la mise en place du management 3.0. Le déploiement, toujours en cours, de la démarche DevOps est facilité par l'utilisation des clouds publics. Au niveau des équipes, il n'existe plus d'équipe en charge de la production en tant que telle, et la gestion des environnements cloud a été décentralisée et confiée aux responsables des produits.

GRTgaz a entrepris un plan d'internalisation, de sorte que près de la moitié de l'équipe CBO est constituée d'internes. L'entreprise a formé son personnel particulièrement sur le FinOps et la cybersécurité qui sont internalisés. La manière de travailler a également été impactée, car la migration permet de réduire les tâches manuelles, et d'automatiser au maximum les actions.

Pour le développement, le choix du catalogue est libre selon la règle du « *best of breed* ». Cette méthode est encadrée pour répondre à un besoin d'homogénéité de l'ensemble du SI, et pour éviter

des choix risqués, onéreux, ou une trop grande multiplicité d'outils. Une communauté constituée par les architectes référents de chaque métier valide les choix.

Fin 2021, le projet touche à son terme, et 5 ans après le début de la migration, l'entreprise évalue des gains d'environ 10% sur les coûts complets du périmètre migré.

À noter qu'une des sources importantes de gain est l'utilisation de logiciels libres, managés, pour remplacer les éditeurs de produit soumis à licence, notamment de base de données.

Le cloud permet de savoir précisément ce sur quoi l'entreprise est facturée, et a conduit à une baisse des coûts de *RUN* grâce à une analyse holistique des coûts directs et indirects. La moitié des coûts du projet est constituée d'investissements sur le socle, et le *bundle* par application est à peu près respecté, permettant des gains sur les applications lorsqu'il est possible de les refacturer. Là encore, des gains sont entrevus, mais ils auraient pu être issus des datacenters, bien que le projet se révèle assez positif à ce stade.

ANNEXE 5 : RETOUR D'EXPÉRIENCE D'AIR FRANCE KLM

Le groupe Air France KLM mène trois activités principales : le passage, le cargo et la maintenance. En 2020, comme les autres acteurs du marché, AF KLM a enregistré une perte historique, et a rencontré des problèmes de rentabilité et de fonds propres. L'impact de la crise covid a rendu nécessaire une action forte et organisée. Ainsi, le groupe a amorcé une réduction des coûts intégrée dans un plan de transformation global. L'IT devait présenter un plan de réduction en juin 2020, soutenir les métiers, et veiller à la sécurité et à la qualité de service. Surtout, le plan devait être bien pensé pour que le groupe ne se trouve pas dans l'impasse et, finalement, ait à assumer des coûts bien plus importants. Les enjeux avec la crise ont été d'assurer la continuité, d'organiser la gouvernance des données, d'opérer la migration vers le cloud, et de faire face à la pénurie de talents, dans un contexte d'amoindrissement des capacités.

L'*IT Transformation Plan* (ITTP), basé sur une transformation structurelle et économique, est alors lancé. Avec un suivi mensuel de chaque ligne de coûts, il permet de piloter l'évolution du budget IT d'Air France KLM avec l'équipe et le contrôle de gestion. Le budget est découpé entre *Continuity* (ou *RUN*), ISIP (budget IT innovation), et BI (Business Innovation), pour les années 2019 à 2025. Le *Continuity* a bénéficié de la prise en charge par l'État de l'activité partielle, ainsi que du plan de départ volontaire. Ce plan de transformation actionne 6 leviers : réorganiser la relation entre le business et l'IT ; augmenter la valeur ajoutée du budget innovation ; optimiser les « *Development Factories* », optimiser les services matériels d'infrastructure ; et le *New Generation Datacenter*.

En 2020, les CAPEX IT de l'enveloppe *Business Innovation* ont été divisés par deux et les ISIP réduits de deux-tiers. Au total, près de 30% de réduction ont été mises en place sur les dépenses de l'IT par rapport à l'année précédente. Concernant les personnels, 10 à 15% des collaborateurs ont quitté le groupe, essentiellement côté Air France. Il convient de préciser que l'ISIP a ensuite ré-augmenté dès 2021, et que ce budget est indispensable aux transformations permettant des économies de dépenses. Pour sa part, le BI qui représentait une somme significative en 2019, a chuté en 2020. Il augmente depuis 2021 et devrait se stabiliser en 2022.

Fort de cette expérience, le groupe Air France KLM a pris conscience d'un besoin de requalification/formation (et conservation des compétences) de près de la moitié de son personnel. Il doit aussi optimiser sa stratégie d'externalisation et définir les profils clés à garder en interne. Pour répondre à ces besoins, l'*IT Academy* a été créée, et s'emploie à gérer les compétences dans la durée. Avec 12 programmes de formation disponibles à ce jour, l'objectif est de requalifier les collaborateurs dans les domaines clés identifiés. De plus, un effort de concentration du personnel interne sur des activités différenciantes est déployé. Un accompagnement est proposé pour différents axes au service des priorités stratégiques du groupe : le cercle devient plus vertueux, la démarche permet une forte mobilisation des équipes.

La nécessité de réduire les coûts dans ce contexte de crise a insufflé un vent de transformation au sein du groupe. Préparer au mieux son personnel est désormais une des priorités stratégiques d'Air France KLM, qui peut compter sur le lien de confiance établi entre la DSI et les métiers pour travailler aux transformations qui assureront le rayonnement du groupe pour l'avenir.

Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

Au service de la croissance économique et de la compétitivité de nos membres, grandes entreprises et administrations publiques françaises, utilisatrices de solutions et services numériques, par la réussite du numérique

Le Cigref est un réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises qui a pour mission de développer la capacité de ses membres à intégrer et maîtriser le numérique. Par la qualité de sa réflexion et la représentativité de ses membres, il est un acteur fédérateur de la société numérique. Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative.

Pour réussir sa mission, le Cigref s'appuie sur trois métiers, qui font sa singularité.

Appartenance
Le Cigref incarne une parole collective des grandes entreprises et administrations françaises autour du numérique. Ses membres partagent leurs expériences de l'utilisation des technologies au sein de groupes de travail afin de faire émerger les meilleures pratiques.

Intelligence
Le Cigref participe aux réflexions collectives sur les enjeux économiques et sociétaux des technologies de l'information. Fondé il y a près de 50 ans, étant l'une des plus anciennes associations numériques en France, il tire sa légitimité à la fois de son histoire et de sa maîtrise des sujets techniques, socle de compétences de savoir-faire, fondements du numérique.

Influence
Le Cigref fait connaître et respecter les intérêts légitimes de ses entreprises membres. Instance indépendante d'échange et de production entre praticiens et acteurs, Il est une référence reconnue par tout son écosystème.

www.cigref.fr
21 av. de Messine, 75008 Paris
+33 1 56 59 70 00
cigref@cigref.fr